



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení procesů ve vybraném MSP

Vypracoval: Andrea Bílková
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2018/2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea BÍLKOVÁ**
Osobní číslo: **E17216**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení procesů ve vybraném MSP**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném MSP a návrh možných zlepšení ve vybraných procesech.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Jeston, J. (2008). *Business process management: practical guidelines to successful implementations.* Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace.* Praha: Grada.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÉ TR. 1501
370 01 ČESKÉ BUDĚJOVICE


doc. Ing. Petr Řehof, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 8. dubna 2019

.....
podpis

Poděkování

V první řadě bych ráda touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavovi Vrchotovi, Ph.D., za jeho odbornou pomoc, ochotu, vstřícnost, cenné rady a připomínky, které mi pomohly k samotnému zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala výrobní manažerce společnosti XY, a.s., za poskytnuté informace sloužící jako poklady pro mou práci a zaměstnancům dané společnosti za pomoc při pozorování v podniku a za drahocenný čas, který mi zde všichni věnovali.

V poslední řadě velké díky patří rodině, bez které by studium nebylo možné. Děkuji za jejich neochabující podporu, za to že to se mnou vydrželi, i přes všechny špatné nálady, stresy a slzavá údolí, které mě v průběhu studia provázely.

OBSAH

1	Úvod	4
2	Literární přehled	6
2.1	Procesní řízení v MSP	6
2.2	Definice pojmu procesního řízení	6
2.2.1	Charakteristika a principy procesního řízení	7
2.2.2	Fáze procesního řízení	8
2.3	Hlavní přínosy procesního řízení	10
2.4	Rozdíly mezi funkčním a procesním managementem	11
2.5	Zefektivňování podnikových procesů vs. rekonfigurace hlavního procesu	15
2.5.1	Procesy a jejich řízení	15
2.5.2	Členění a charakteristika procesů	16
2.5.3	Hierarchie procesů	17
2.6	Monitorování výkonnosti procesů	19
2.7	Měření procesů	20
2.7.1	Ukazatele výkonnosti	21
2.8	Mapování procesů	22
2.8.1	Znázornění procesů	23
2.8.2	Procesní mapa	24
2.8.3	Vývojový diagram	25
3	Metodika	27
3.1	Cíl práce	27
3.2	Metodika	27
4	Vlastní práce	29
4.1	Charakteristika společnosti	29

4.1.1	Historie společnosti	29
4.1.2	Výrobní portfolio	30
4.1.3	Zaměstnanci.....	31
4.1.4	Certifikáty a známky kvality	31
4.1.5	Organizační struktura	31
4.2	Procesní model organizace.....	32
4.2.1	Procesní mapa společnosti.....	32
4.2.2	Hlavní procesy společnosti.....	33
4.2.3	Obchod	34
4.2.4	Nákup	34
4.2.5	Výroba	35
4.2.6	Proces inovace ve výrobě.....	38
4.2.7	Logistika.....	40
4.3	Provozní náklady.....	41
4.3.1	Popis stroje	42
4.3.2	Popis výrobního postupu s výrobní linkou.....	45
4.4	Metody hodnocení investic	46
4.4.1	Metoda výnosnosti (rentability) investice	47
4.4.2	Metoda doby splacení investice	48
4.4.3	Rizika investice	48
4.5	Proces marketingu	49
4.5.1	Rekvalifikace.....	51
5	Závěr.....	53
6	Summary.....	55
7	Zdroje	57

7.1	Seznam použité literatury.....	57
7.2	Internetové zdroje.....	58
8	Seznam podpůrných materiálů	
8.1	Seznam obrázků	
8.2	Seznam tabulek	
8.3	Seznam schémat	

1 ÚVOD

V dnešní rychle se vyvíjející době se setkáváme s mnoha změnami týkajícími se přehodnocování stylů řízení a myšlení. Nelze předpovídat budoucí vývoj, protože dochází k neustálým změnám podmínek na trhu, a proto je již funkční způsob řízení nevyhovující. I když dělba práce měla za výsledek velké pokroky, co se týče masové výroby, nároky zákazníků neustále rostou. Pod neustálým tlakem jsou podniky ze strany zákazníků i konkurence naléháním na kvalitu produktů a snižování nákladů. K tomu aby byly na globálním trhu úspěšné, musí sáhnout k rychlé implementaci a využít změny, které se nachází ve vnějším prostředí, v jejich prospěch. Klíčové je určení vizí, strategických cílů, stanovení optimálního způsobu řízení. Procesní přístup umožňuje možnost reagovat na tyto odlišné požadavky zákazníků s ohledem na omezené zdroje. Aby byl podnik konkurenceschopný vzhledem k podmínkám na trhu, musí si osvojit efektivní řízení a zároveň zdokonalovat své procesy. Zvládnutím těchto procesů se podnik stává dynamičtější.

Tématem této bakalářské práce je přiblížení problematiky řízení procesů v malém a středním podniku a věnuje se jeho analýze v konkrétní firmě.

Pro vlastní část práce je zvolen podnik, který si nepřeje být jmenován, proto ho budeme nazývat podnik XY, a.s. v Jihlavě. Podnik je zvolen, díky částečné zkušenosti s ním. Společnost XY, a.s. se zabývá pekařskou a cukrářskou výrobou a maloobchodním prodejem. V úvodu je představena historie společnosti. Poté následuje popis jednotlivých procesů, které v mnou vybrané společnosti existují a jsou nezbytnou náplní všech účastníků, kteří se účastní na výrobě výrobků v podniku.

Cílem této práce je odhalení nesprávného a neefektivního fungování jednotlivých procesů a snaha o co možná nejlepší návrh nápravy, který by vybranému podniku mohl v budoucnu pomoci k lepší efektivitě a konkurenceschopnosti. Pro nalezení nedostatků jsou jednotlivé procesy probíhající ve společnosti nejdříve popsány a poté analyzovány.

V současnosti dochází k automatizaci procesů a postupné eliminaci lidských chyb. Odstranění chyb způsobených lidským faktorem je nejen ve výrobních podnicích horkým tématem. Procesy v praktické části jsou vybrány tak, aby zde byli popsáni všichni zástupci

podnikových skupin procesů. Do práce tedy byly zařazeny jak výrobní procesy, u kterých s velkým rizikem dojde k robotizaci, tak i procesy u kterých není plná robotizace možná a lidský faktor je zde nedílnou součástí.

Práce je rozdělena na několik částí, kdy v první části je věnována pozornost interpretaci základních témat a teorií související s procesním řízením, procesům a také se zaměřuje na definici malých a středních podniků. V druhé části práce je nejdříve blíže představen podnik a poté popisu stávajícího stavu procesů v podniku, včetně jejich analyzování. V poslední části práce je navrženo možné zlepšení, které by firmě XY a.s. mělo pomoci odstranit nedostatky, kterých se doposud nevyvarovala.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Procesní řízení v MSP

Důležitou součástí každé ekonomiky je oblast malých a středních podniků, která je dynamickou silou podnikatelského prostoru, růstu, inovací a konkurenceschopnosti. Činnosti malých a středních podniků jsou velmi různorodé a nejčastěji zaplňují okrajové mezery trhu, které jsou pro velké podniky nezajímavé. Při vytváření pracovních míst mají výsadní roli, jsou faktorem sociální stability a pomáhají v rozkvětu obcím, malým městům a regionů (Vochozka, Mukač a kol., 2012). Podle Wagnerové a Šebestové (2007) jsou malé a střední podniky takto definovány:

Střední firma

- počet zaměstnanců je od 50 do 249
- majetek/aktiva podniku nepřesahuje hodnotu 43 milionu EUR
- její roční obrat/příjmy nepřesahují částku 50 milionu EUR.

Malá firma

- počet zaměstnanců je od 10 do 49
- majetek/aktiva firmy ani její roční obrat/příjmy nepřesahují částku 10 milionu EUR.

Mirkofirma

- počet zaměstnanců nepřesahuje 9
- majetek/aktiva podniku ani jeho roční obrat/příjmy nepřesahují částku 2 miliony EUR.

2.2 Definice pojmu procesního řízení

I přes nepatrné náznaky v dřívějších fázích vývoje myšlenkových směrů managementu, se historický vývoj datuje k 90. letům 20. století, kde dochází k vývoji samotných systémů podnikového řízení a zjednodušeně ho lze vyjádřit jako přechod od funkčního managementu k managementu procesnímu (Rolínek a kol., 2008).

Weske (2012) uvádí, že součástí procesního řízení jsou postupy a nástroje dlouhodobého zajištění maximální výkonnosti a zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které jsou definovány jasně určenou strategií podniku a jejichž cílem je dosáhnout podnikových cílů. Klíčové je stanovení procesů organizace až posléze se mohou stát předmětem analýzy a dalšího zlepšování.

Šmída (2007) navázal, že cílem procesního řízení k podniku je nejen procesy odhalit, ale především je osvobodit od všech akcí, jež nepřidávají hodnotu. Udělat je tak centrem zájmu a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, což umožní snadné vykonávání již zmíněného nepřetržitého zdokonalování stávajících procesů a dle potřeby vytváření i procesů nových.

Procesní přístup je východiskem pro organizaci práce v podniku, tedy i východiskem všech podnikových činností. Vše ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení je možné realizovat podle principů dělby práce (v dnešní době již neuspěje v plnění potřeb podniků, které jsou důsledkem změny prostředí), nebo podle principu procesního. Procesní přístup je tedy filozofií, podle které se budou vést nejlepší organizace po celém světě v několik následujících desetiletích.

„Procesní řízení znamená ujišťovat se, že procesy pracují na nejvyšší úrovni jejich potenciálu, vyhledávat příležitosti jejich zlepšení a přenesení těchto příležitostí do reality“ (Hammer, 2000).

2.2.1 Charakteristika a principy procesního řízení

Prostřednictvím procesního řízení je podnik chápán jako systém propojených procesů, které je nezbytné dát do souvislostí se třemi oblastmi (Grasseová, 2008):

1. znalost jednotlivých procesů – každá organizace, by měla znát své vstupy, výstupy či způsob jejich přeměny,
2. stanovení činností přeměňující vstupy na výstupy – pro dílčí činnosti je nutno nastavit výkonnostní charakteristiky a určit role pracovníků,
3. měření, kontrolování a následné zlepšování – díky ukazatelům efektivnosti a výkonnosti procesů dochází k jejich maximálnímu využití.

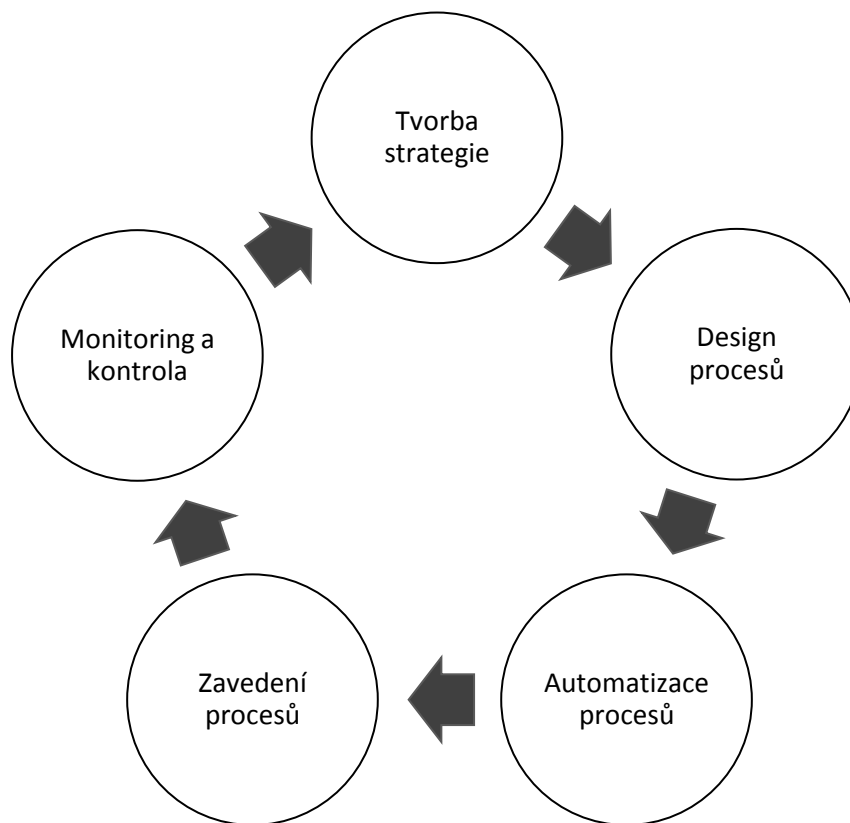
Truneček (2003) tvrdí, že při řízení procesů je nutné dodržovat následující principy:

- **sloučení prací** – vykonávání prací v jejich bezprostředním sledu a jejich integrace do logických celků, aby je bylo možno vykonat skupinou, která je zaměřena na přidanou hodnotu zákazníka;
- **vykonávání práce na co nejvhodnějším místě** – bez zřetele na hranice funkčního oddělení či celé organizace;
- **využití týmové práce** – týmy s dostatečnými pravomocemi zabezpečují procesy tak, aby jejich motivace byla přímo spjata s výsledkem, nikoliv pouze s činností;
- **uspořádání procesního týmu** – procesní týmy jsou uspořádány tak, aby byl tým schopný se rychle přizpůsobit novým požadavkům, které jsou po nich požadovány, využívají tedy princip 3S (samořízení, samokontrola, samoorganizace = naprostá autonomie týmu, která však má osvojené dokonalé zvládnutí přeškolení pracovníků a zlepšování jejich odborných znalostí);
- **odpovědnost za proces** – za celý proces je odpovědný vlastník procesu, kdy každý proces má více variant provedení a volba vybrané varianty závisí na typu požadavku na vstupu, na výstupech, na trhu, případně i na dostupnosti zdrojů;
- **odstranění všech vědomostních a informačních překážek** – je potřeba vytvořit vnitřní sdílenou databázi znalostí a centralizované informační zdroje např. je vhodný Knowledge management tedy znalostní management.

2.2.2 Fáze procesního řízení

Pomocí uvedeného modelu je možné formulovat základní jádro procesního managementu. Nezbytné kroky při návrhu, implementaci, zautomatizování a stanovování výkonnosti procesu zabezpečují následující fáze (Buech, Kuppler a kol., 2012).

Obrázek 1: Fáze procesního řízení



Zdroj: Buech, Kuppler a kol., 2012, (vlastní zpracování)

První fáze představuje volbu a výběr nejvhodnější strategie, tak aby byla použitelná při řízení procesů, např. s použitím metody BSC. Další fáze modelu je zaměřena na popis a návrh podnikových procesů ve spojitosti na vnitřní a vnější faktory prostředí, určenou strategii a na stanovení významných faktorů úspěchu. Součástí je také návrh ukazatelů hodnocení výkonnosti procesů. Tedy určení způsobu měření a následného nastavení systému hodnocení výkonu práce. Třetí fáze je příznačná pro zautomatizování doporučených podnikových procesů. Inovace procesů s potencionálním použitím IT infrastruktury je charakteristické pro čtvrtou fázi. V poslední etapě se management zabývá kontrolou výkonnosti procesů, nacházením a analyzováním odchylek, řešením a odbouráváním problémů (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.3 Hlavní přínosy procesního řízení

„Procesní řízení představuje ucelený systém řízení zahrnující řadu postupných kroků od určení vize a hodnoty pro zákazníky přes návrh, tvorbu a implementaci strategie až po nastavení jednotlivých procesů a měření jejich výkonnosti včetně vymezení kompetenčních modelů a hodnocení pracovníků“ (Vácha, Vochozka a kol, 2013.).

Mezi hlavní přínosy procesního řízení řadíme především nárůst celkové výkonnosti podniku a zároveň dochází k poklesu potřeb zdrojů (Drahotský, Řezníček, 2003). Vácha a kol. (2013) se zaměřuje na tyto výhody procesního managementu: stanovení předností pro řízení a zvýšení konkurenceschopnosti organizace vyplívající z hodnoty pro zákazníky, zlepšení motivace zaměstnanců, zpřehlednění činností, zdokonalení systému monitoringu, možnost usměrňování a modelování procesů a zabezpečení zachování know-how a jeho dalšího rozvoje. Podle Grasseové (2008) se výhody procesního managementu objevují ve všech oblastech podniku. Na základě charakteru, velikosti organizace nebo členěním uvnitř mohou být přínosy odlišené. Grasseová uvádí následující přínosy v dílčích oblastech:

Přínosy v oblasti řízení společnosti

- Soustavné kontrolování dosahovaných cílů podniku.
- Odkrývání příčin stavu plnění, případně nedodržení stanovených ukazatelů.
- Soustavné zdokonalování procesů.
- Vymezení strategie podpůrných činností podniku, vytyčení konkrétních a měřitelných cílů pro její předpis.
- Rychlé a snadné regulování změn.

Přínosy v oblasti lidských zdrojů organizace

- Soustavné kontrolování výkonnosti jednotlivých procesů a činností spolu s motivací v oboru řízení lidských zdrojů.
- Uspořádané, snadné a jasné vymezení pracovních míst, kompetenčních profesiogramů a pracovních rolí v procesním modelu.

Přínosy v oblasti finančního plánování

- Přiřazení zdrojů neboli parametrizace dat procesu umožňuje plánování nákladů na úrovni hlavního procesu podniku a využití ABC metody (Activity Based Costing).
- Ohodnocení hlavních procesů podniku poskytující využití benchmarkingu.

Přínosy v oblasti logistiky

- Odkrytí a odstraňování úzkých míst v procesech.
- Usměrnování a organizaci materiálových toků.
- Východiska pro produkování podkladů pro nařízení o optimální koncepci zásobování.

Přínosy v oblasti IT

- Pohotové a jednoduché stanovení přání na funkcionalitu informačních systémů.

Přínosy v oblasti provozu odborných útvarů

- Zlepšení informovanosti zaměstnanců na všech organizačních úrovních.
- Soustavné zkvalitňování procesů tím, že začleníme všechny zaměstnance do procesu.
- Spojení podnikových spisů a dokumentů
- Práce v celé organizaci zlepšuje a urychluje možnost otevření podnikových spisů a nařízeních v elektronické podobě rovnou z jejich modelu.

2.4 Rozdíly mezi funkčním a procesním managementem

Většina podniků byla v minulosti organizována v systémech, které byly vyladěny k optimalizaci vnitropodnikových procesů a zákazník stál mimo. To je zrcadlením funkcionálního přístupu. V dnešní době se důraz klade na procesy směřované k zákazníkovi,

nikoliv na funkce, což dokazuje nová terminologie, která se využívá při označení klíčových činností podniku. Např. proces „realizace výrobku“ může zahrnovat, jak způsob vývoje a výroby výrobku, tak způsob marketingu a zajišťování služeb (Tichá a Hron, 2008).

Truneček (2008) porovnává funkční a procesní koncept systému podnikového řízení poměrně podrobněji. Filozofie funkčního managementu, který je postaven na principu dělby práce, říká, že procesy průmyslové výroby mají být rozvinuty na nejjednodušší a nezákladnější dílčí operace, tak aby byly snadno zvládnutelné i málo kvalifikovanými pracovníky. Procesní management zastává odlišný názor: jednotlivé operace je potřeba integrovat do uspořádaných podnikových procesů, ovládnutých procesními týmy, které jsou kontrolovány na dosažení nejvyšší možné přidané hodnoty pro zákazníka.

Přínosy dělby práce byly dlouhou dobu jasné: jednotlivé činnosti jsou profesně snadno proveditelné méně kvalifikovanými dělníky, případně jednocelovými specializovanými stroji a zařízeními. Produktivita řemeslných prací, cechů z dřívějších dob, byla prokazatelně zvýšena díky zavedení dělby práce. Produktivita práce byla zvýšena deseti až stonásobně, důsledkem toho bylo zavedení hromadné výroby a specializace. Současný trh nezná nedostatky, konkurence rychle vzrostla a začíná vládnout zákazník oproti předešlé vládě výrobců. Nová situace zdůraznila nedostatky dělby práce, které začínají převládat nad výhodami. Pružná výroba vytlačuje výrobu hromadnou. Pravidlem se stává za každé situace uspokojovat individuální potřeby zákazníků (tzn. mass customization). Přáním je vyrábět zákaznický pozměňované výrobky ve velkém, ale se stejnými náklady a ve stejném čase jako při předešlém způsobu.

Dalším handicapem funkčního přístupu je fakt, že výrobní proces, dělbou práce rozdělený na jednotlivé operace, vyžaduje velký počet koordinačních a kontrolních míst. Starý způsob výroby je charakterizovaný strmou pyramidou organizační struktury. Ta je charakteristická tím, že jasně vymezuje pravomoci a odpovědnosti, které se postupem utvářeli a jsou zásadami a principy klasického managementu. Turbulence neboli změna v podnikovém okolí a společenských podmínek jsou příčinou posunu globálního paradigmatu.

Zvýšení produktivity práce vyžaduje vyloučení všech pracovníků, kteří ve výrobním procesu nepřispívají přidanou hodnotou pro zákazníka. „Znalostní člověk“ nemá zájem vykonávat jednoduché operace na lince hromadné výroby, jak to nařizuje dělba práce.

Na začátku století byla nejdůležitějším faktorem výroba a také odpovídající ekonomika hromadné výroby. Kapitál, jako rozhodující základ pro ekonomiku rozsahu se za čtyřicet, padesát let stal klíčovým faktorem. V současné době opět dochází k transformaci priorit, kdy rozhodujícím faktorem se stávají znalosti na rozdíl od předešlého klíčového kapitálu. Nacházíme se na začátku přechodu od ekonomie velkého měřítko k ekonomice znalostí a vědění.

Nový způsob musí upřednostňovat měnící se zájmy pracovníka, což znamená upřednostňování pružnosti výroby. Výrobu pohotově uzpůsobit neustále se měnícím požadavkům zákazníků. Hromadnou výrobou toho již nelze dosáhnout. Je potřeba nalézt takovou filozofii řízení, která by na jedné straně odpovídala na měnící se podmínky v okolí a straně druhé umožnila využít znalosti a vědomosti lidských zdrojů. Podnik, který je postaven na znalostech, by se měl zaměřit na všeobecné rozšiřování lidského kapitálu, tzn. připravenost podávat požadované výkony, zvyšování znalostí podniku, organizace soustavného učení atd. Klíčovými faktory pro pracovníka jsou především odpovědnost (vychází z dovedností a zkušeností), výkon a schopnost a ochota se nepřetržitě učit.

Při svém zdokonalování se funkční přístup zaměřuje na výsledky, což v podstatě znamená zaměření se na důsledky a ne příčiny. Hodnocení výstupů nezaručuje odhalení příčiny nesprávného fungování podniku. V případě, že se budeme soustředit na výstupy, porušíme zákonitost prevence. Nízkou produktivitu práce, vysoké náklady, vysokou nezaměstnanost a jiné, odkryje ekonomická analýza, která je typickým nástrojem této metody. Na základě výsledků analýzy jsou aplikována opatření, která jsou zaměřena dovnitř podniku, jsou cílena jednotlivým hierarchickým úrovním – funkčním místům, od nichž se očekává přijatelné snížení nákladů, uspořít dané procento pracovníků atd.

Procesní přístup se na rozdíl od toho zaměřuje na příčiny, nikoliv na výsledky. Předpokladem je, že špatné výsledky zapříčiňují špatně probíhající procesy v podniku. Tyto procesy je nutno přeprojektovat takovým způsobem, aby se eliminovaly všechny činnosti, které nepřinášejí zákaznickou hodnotu a zároveň tyto procesy musí probíhat efektivně.

Při resuscitaci jsou předmětem zájmu právě zmiňované podnikové procesy, vedoucí k vytváření přidané hodnoty zákazníkovi nikoli snížení nákladů. Změna v daném případě znamená přehodnocení a přeprojektování probíhajících procesů v podniku. Přístupy vedoucí ke zlepšování rozdělujeme na kontinuální a radikální – v tomto případě hovoříme o reengineeringu.

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problémy transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů.
Orientace na externího zákazníka.	Existence externích a interních zákazníků.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností.	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přispění k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přispění k výkonnosti procesu.

Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo omezena.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy.
--	---

Zdroj: Grassová a kol, 2008, (vlastní zpracování)

2.5 Zefektivňování podnikových procesů vs. rekonfigurace hlavního procesu

V dnešní době všechny podniky činní určitý typ změny. Tyto cíle se však často neshodují s tím, co by podniku přinášelo konkurenční výhodu. Svět se nezastaví v průběhu implementování změn. Existují minimálně 3 indikátory, které pomohou určit, že je na čase udělat velký krok rekonfigurace hlavních procesů.

- Na trhu nastaly významné posuny, pro něž procesy byly primárně navrženy.
- Při obnovení konkurenční výhody musí být podnik úspěšnější než konkurenti (především v hlavních parametrech).
- V porovnání s průměry v odvětví jsou ukazatele klíčových procesů podniku méněcenné.

Při přeskupování podnikových procesů je potřeba využít odlišný přístup než pouze jejich zdokonalování. Podniky často směřují k opomínání podstatného vlivu, který procesy mohou mít na strategii, mnohdy vkládají snahu do zdokonalování procesů a za podstatu považují stávající procesy. Analýza procesů a volba řešení bude bez aktuální klasifikace potřeb zákazníků jen jednotlivým posunem (Tichá, Hron, 2002).

2.5.1 Procesy a jejich řízení

Zaměření se na co nejefektivnější fungování procesů je klíčovou metodologií procesního managementu. Jak již bylo zmíněno, procesy prezentují soubor činností, které jsou logicky rozčleněné, vzájemně provázané a přeměňují vstupy na požadované výstupy.

Cílová hodnota, která je poskytovaná zákazníkům, bere v potaz soubor ukazatelů, který zároveň měří samotnou účinnost procesů. Toto hodnotové měřítko sice není možné

všeobecně používat pro všechny procesy, většinou však jde o stručný obsah následujících skupin ukazatelů:

- kvalita, které si zákazník všímá;
- služby, které jsou zákazníkům poskytovány;
- náklady;
- časová kritéria dodávky.

Dle Trunčeka (2004) jsou hodnotové metriky nezbytné zejména pro řízení, monitorování a následujícího zkvalitňování procesů.

Používání procesní analýzy, enterprise modelu a hlavně pak procesních map je důležitou součástí inovování procesního řízení, které se diferencuje od ostatních přístupů k managementu (jako je například: strategické řízení, přechod podnikové kultury, změna organizační struktury apod.).

Schéma realizování nějakého souhrnného procesu, rozděleného na elementární činnosti a vazby nazýváme pracovní postup neboli workflow. Nejčastěji se tím uvádí pojem technologie řízení podniků, projektů nebo zpracování dokumentů. (Aalase & Hee, 2004). Carda a Kunstová (2003) uvádí výhody workflow, které se vyznačují zevšeobecněním procesů; podporou toků dokumentů, informací a úkolů; zprůhledňování dosavadních dokumentů a směřování k jejich zjednodušení, zvýšení výkonnosti a zkrácení průběhu.

2.5.2 Členění a charakteristika procesů

To jak budou procesy členěny, je v režii organizace (Rolínek a kol.,2008). Nejběžnější dělení procesů se rozkládá na procesy hlavní a vedlejší nebo také na procesy klíčové a podpůrné (pomocné) (Řepa, 2012).

Bývalý generální ředitel Třineckých železáren Jiří Cienciala (2011) tvrdí, že nejčastějším rámcem dělení procesů je takové dělení, ve kterém jsou obsaženy řídicí procesy, hlavní procesy a procesy podpůrné. Mezi procesy řídicí začleňuje například plánování zdrojů, mezi hlavní pak procesy výrobní a mezi podpůrné lze zařadit řízení lidských zdrojů, infrastruktury atd.

Hlavní procesy spolu s jeho výstupy jsou u každé společnosti specifické. Hlavní procesy tvoří elementární funkci společnosti. Na rozdíl od procesů primárních jsou procesní více obecné. Podpůrné procesy potřebují co nejvyšší výkonnost, aby napomáhaly hlavním procesům, které organizaci odlišují od ostatních (Řepa, 2012).

Charakteristika procesů dle Vaněčka (2017):

- procesní vstupy (materiál, informace, subdodávky);
- procesní výstupy (zhotovené výrobky pro zákazníka, rozpracované výrobky pro další podnik);
- potřebný čas pro realizaci procesu (začíná od přijetí objednávky, až po dokončení výrobku nebo služby a poskytnutí/dodání zákazníkovi);
- vlastník procesu (organizační složka nebo účastník zodpovědný za provedení, koordinaci či rozvoj činnosti v procesu);
- vnitřní organizační struktura (sled jednotlivých operací);
- procesní náklady.

2.5.3 Hierarchie procesů

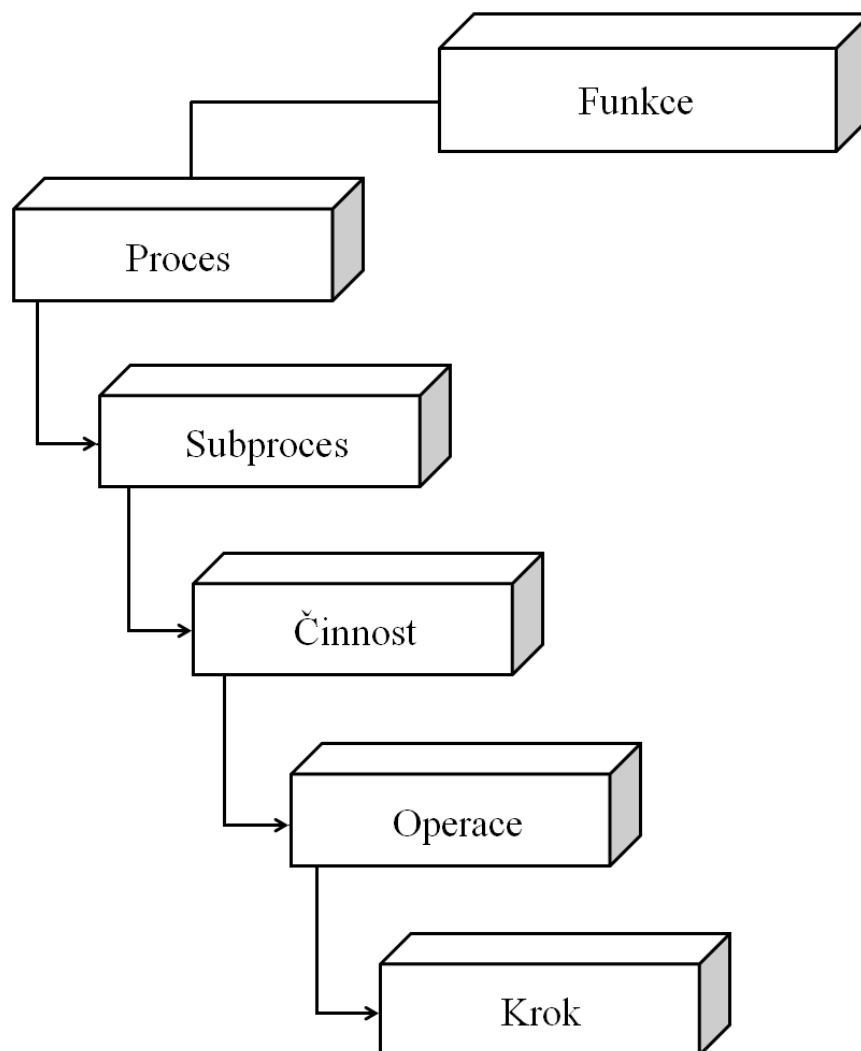
Každý proces je možné rozložit na nižší stupeň, což pomáhá zjednodušit vysvětlení jednotlivých procesů. Dílčí úrovně mají zhruba totožné velikosti, ty totožné procesy, příslušné úrovně vyhodnocují, stanovuje se přibližně stejná důkladnost individuálních kroků příslušného procesu. Přestože důkladnost a objemy jednotlivých procesů nejsou identické, odchylky mohou být jen malé, z toho vyplývá potřeba definovat, tzv. „toleranční pásmo“ všech úrovní.

Rozklad procesů je možné rozčlenit na pět úrovní (Basl, Tůma a Glasl, 2002):

- Proces – ucelená řada subprocesů, které může provádět více jednotek. Výsledkem je měřitelný produkt nebo služba.
- Subproces – ucelená řada kroků, které jsou vykonávány jednou nebo více jednotkami. Výsledkem je opět měřitelný produkt nebo služba.

- Činnost – ucelená řada úkonů, které jsou vykonány jednou jednotkou
Výsledkem je jeden měřitelný produkt nebo služba, kterým je možné přidělit spotřebu primárního zdroje, např. spotřebu materiálu.
- Operace – dílčí souvislé pracovní jednání, které se sestává z několika kroků a je vykonáváno jednou osobou.
- Krok – individuální a časově souvislý úkon, který vykonává jedna osoba.

Obrázek 2: Hierarchický rozklad procesů



Zdroj: Basl, Tůma a Glasl, 2002 (vlastní zpracování)

2.6 Monitorování výkonnosti procesů

Většina společností zabezpečuje monitoring prostřednictvím tabulkových procesorů propojených s monitorovacím softwarem (Aris, BPM, Concorde). Tento software umí pracovat se systémy pro modelování a upravování procesů napříč společnostmi. Aris je v současnosti nejvíce používaným softwarem v MSP a také je označován jako workflow (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Nevyhnutelné je monitorování dílčích procesů a uvnitř jednoho oddělení nepřesáhnout pravidlo dvaceti měřítek, aby personál nebyl zahlcován administrativou. Při sledování procesů se nejčastěji využívá software, který podporuje při modelování, historických přehledech a benchmarkingu. U společností, které využívají sdílené tabulkové procesory, ale se specializovaným softwarem nepracují, je nezbytné vymezovat karty s měřítky a stanovit rozpočty a propojení vstupních a výsledných dokumentů (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Míru neboli stupeň dosahovaných výsledků nazýváme výkonnost. Chceme-li měřit výkonnost procesů, musíme si nejprve určit zamýšlenou hodnotu výsledku, kterou popisujeme jako parametr výkonnosti. Neméně významným pojmem je ukazatel výkonnosti, který vymezuje východisko hodnocení výkonnosti. Metrika výkonnosti probíhá ve třech úrovních a to úroveň organizace, úroveň procesů a výkonná úroveň (zaměstnanci a jimi prováděné činnosti). Dále rozlišujeme následující faktory výkonnosti (viz tabulka 2) (Grasseová, 2008).

Tabulka 2: Faktory výkonnosti

		Tři faktory vlivu na výkonnost		
		Cíl	Struktura	Řízení
Tři úrovně řízení výkonnosti	Úroveň organizace	Cíle organizace	Struktura organizace	Řízení organizace
	Úroveň procesů	Cíle procesů	Struktura procesů	Řízení procesů
	Úroveň výkonná	Cíle pracovníků	Struktura výkonné úrovně	Řízení výkonnosti

Zdroj: Grasseová, (2008), (vlastní zpracování)

Podstatné je měřit správně věci a dále sestavit jednotný měřicí systém, který umožňuje měření efektivnosti a nalézání nedostatků na všech třech úrovních. Výkonnost společnosti může být zajištěna v případě, že jsou podniky, procesy a činnosti řízeny a poměřovány pomocí jednoho společného ideálu. Efektivnost může být měřena dvěma způsoby. Jednou možností je měřit ukazatele výstupu, které procesy produkují. Druhou možností je měření procesů samotných. Proces je bez dozoru a regulace v případě, že se ukazatele výkonnosti mění různorodě v čase. Monitorování a metrika výkonnosti procesů může být rozčleněna do dvou subprocesů (Grasseová, 2008).

První subproces: plánování a příprava procesu monitorování a měření výkonnosti procesů

- Zpracování nebo aktualizace popisu procesu.
- Ověření vazby procesu na konkrétní cíl organizace.
- Volba ukazatelů výkonnosti procesů.
- Zjištění výchozích hodnot ukazatelů.
- Definování cílových hodnot ukazatelů.
- Analýza stávajícího způsobu měření procesu.
- Integrace ukazatelů s měřeným procesem.

Druhý subproces: provedení monitorování a měření výkonnosti procesů

- Sběr a ukládání dat.
- Analýza dat.
- Vyhodnocení výkonnosti procesu.
- Opatření vyplývající z výsledků - zlepšování.

2.7 Měření procesů

Díky správnému popisu procesu je možné pozorovat, jakými útvary proces prostupuje, jaké jsou jeho následné kroky a jaká je navazující struktura. Při analýzách

se soustředíme na dvě základní hlediska, a to na nespojitost a jejich rozvržení; na účinnost a efektivnost procesu.

Každá organizace nemusí mít stejný důvod provádění měření. Velmi důležitým důvodem je např. nastolení normy kvality ISO 9001. Posláním měření je získávat informace o chování nynějšího procesu, který bere v potaz zadání zlepšovateľského projektu. Obsahem projektu je ucelený systém kontroly měření a několik metrik, díky nimž je možné pozorovat vývoj, tedy zda vynaložené úsilí vede k požadovaným cílům. Návrh vyhovujícího systému je však nesnadný. Některé veličiny jsou snadno měřitelné např. čas. U jiných je měření naopak velice obtížné a však nezbytné, neboť poskytují potřebný pohled na problém, který projekt řeší např. spokojenost a nespokojenost pracovníků. Odhalení problému je teprve první fází, po které následuje z pravidla obtížná část. Zde je potřebné určit faktory, které se podílejí na vzniku problému (Svozilová, 2011).

Z důvodu velké náročnosti požaduje proces měření velké úsilí a mnoho času. Tuto činnost je možno posuzovat z aspektu výkonnosti a to ve dvou rovinách – zda se soustředí na správné věci a zda je vykonávána správně (Wagner, 2009).

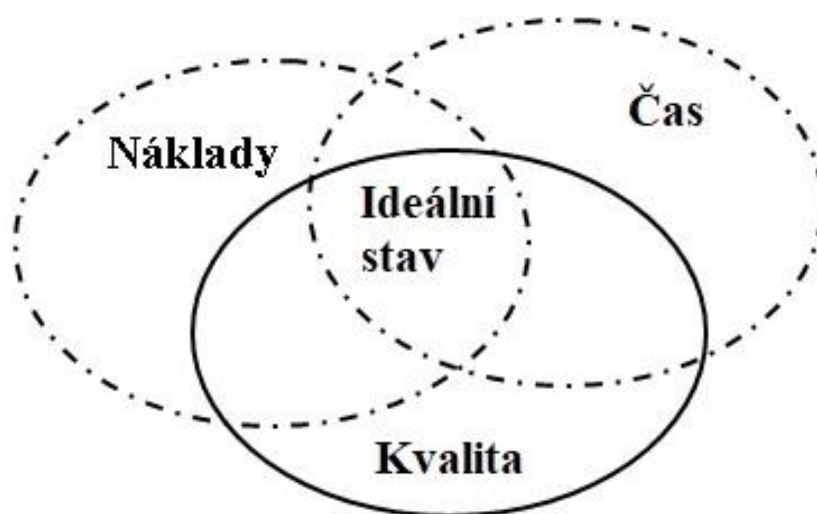
Pochopení toho, jak proces funguje a jak jsou jednotlivá měřítka výkonnosti stanovena je důležitým výstupem. Etapa měření je přímo spojena s analytickou etapou a následujícím zlepšováním. Následující rozhodnutí je možné podložit fakty v případě, že současný stav na základě sběru nezbytných dat a měření je správně pochopen (Svozilová, 2011).

2.7.1 Ukazatele výkonnosti

V souladu se strategickými cíli si podnik stanovuje ukazatele výkonnosti, například: finanční ukazatele, ukazatele růstu nebo ukazatele splnění potřeby zákazníků. Pomocí monitorování a analyzování těchto procesů zjistí svou výkonnost a identifikuje příležitost pro zlepšení. Některé nástroje je možné využít k porovnávání s konkurencí. Díky ukazatelům by podnik měl být schopný rozpoznat špatnou výkonnost podniku, zjistit příčiny a identifikovat přístup ke zdokonalení procesu.

Všechny procesy nacházející se v podniku, které souvisejí hlavně se zákazníkem, kontrolují především čas, náklady a kvalitu a aspirují na stanovení jejich hodnot. Při vysoké prvotřídní kvalitě by hodnota času a nákladů, z neodborného pohledu, měla být co nejnižší. Tento předpoklad se však většinou vylučuje, proto je nevyhnutelné hledat jisté kompromisy (Hřebíček & Ráček, 2006).

Obrázek 3: Výkonnostní kritéria



Zdroj: Hřebíček & Ráček., 2006, (vlastní zpracování)

2.8 Mapování procesů

Fiala a Ministr (2007) ve své knize Průvodce analýzou a modelováním procesů uvádí: „Mapování procesů lze definovat jako disciplínu procesní analýzy, která poskytuje nástroj a ověřenou metodologii k identifikaci stávajících procesů ve firmě (procesů „jak to je“) a lze využít jako návod pro zlepšování podnikových procesů (procesů „jak to má být“).”

Mapování procesů tedy zahrnuje sestavení „mapy procesů“ nebo také nazývané „procesní mapu“ (Šmída, 2008). Procesní mapa má v podniku své opodstatnění, a to hned z několika hledisek:

- Mapa s popisem procesů seznamuje všechny zúčastněné strany, zaměstnance, management, vlastníka.
- Měla by být pro všechny snadno dostupná a situována na viditelném místě.
- Mapa by měla být nápomocná všem pracovníkům, jak již na vrcholových, tak i na řadových pozicích, pro lepší pochopení všech činností a priorit v podniku z procesního hlediska (Jetson & Nelis, 2008).

Procesní mapa zobrazuje vzhled procesů včetně toho, jak bude práce uspořádána a jak budou technologie a personál zapojené. Mimo jiné bere v úvahu i podnikové okolí. Jedná se o ucelený projekt, ve kterém je zahrnuto velké množství prvků. Nesmí však obsahovat příliš velké množství informací, neboť to vede k zmatení a přehlčení pracovníků těmito informacemi. V této souvislosti je účelné vytvořit několik procesních modelů, které jsou vypracovány na odlišných stupních podrobnosti. Procesní mapy jsou pak jednotlivým pracovníkům předkládány na stupni podrobnosti na základě potřeby podrobné znalosti daných pracovníků (Šmída, 2008).

2.8.1 Znázornění procesů

Procesy v podniku je možné znázornit třemi způsoby, a to pomocí textu, tabulky nebo graficky (Hromková, Tučková, 2008).

- Zachycení textové je náročné na čtení, neboť srozumitelný popis vyžaduje ucelený text, který se obtížně stylizuje, a proto se i nesnadno čte.
- Neprospěchem při zobrazení ve formě tabulek je v tom, když tabulkové struktury jsou neucelené, čímž se velké tabulky stávají nezvladatelnými a nepřehlednými.
- V případě grafického vyobrazení musí být zachován ucelený koncept, který je nutné vytyčit ještě před zahájením zpracování procesů.
- Grafické zobrazení se osvědčilo jako nejpřehlednější a nejlépe čitelné i při velkém objemu dat.

2.8.2 Procesní mapa

Procesní mapy jsou nazývány diagramy, jejichž účelem je počáteční analýza při vytyčování projektového rozsahu. Mnohokrát nám pomůže při dokumentaci procesu. Procesní mapa je účinným komunikačním prostředkem, a to především v jednotlivých etapách týkajících se konstrukce procesů. Převážně jsou jednoduché a netvoří hlubší detail procesu, z tohoto důvodu jsou používány pro zobrazení procesů, které obsahují komplikovaný systém a jsou podporou pro jeho přehlednost zejména základních toků, větví či smyček.

Abychom proces byli schopni sestavit, bude nezbytné mít všechny potřebné informace, které nám napomáhají proces zobrazit a lépe mu porozumět. Pozorování je zde často využívané, neboť nám pomáhá zjistit informace o obsahu dílčích postupů a nástrojích, které jsou při nich využívány. Videozáznamem, který je zde velmi používán, dokážeme velmi dobře zachytit pracovní prostředí a procesy které v něm probíhají.

Proces sestavování diagramů se nejčastěji uskutečňuje v řízené diskusi, ve které jsou účastníky zaměstnanci a manažeři podílející se na procesu. Využíváme snadné pomůcky a nástroje, jako jsou například stíratelné tabule, závěsné bloky pro nejrůznější myšlenky a poznámky, samolepící štítky, dále také šňůry, které nám umožňují zobrazit spojnice mezi jednotlivými procesy. Mezi pomůcky je také možné zařadit pracovníky, kteří dobře ovládají práci na počítači. Příliš komplikovaná technika je často brzdícím elementem při jednání. Důvodem je například rozptylování účastníků, tak že konečný výsledek neodpovídá tomu, jaké bylo prvotní očekávání. Protikladem je skutečnost, kdy zmiňovaná technika může být v konečné etapě nápomocná při dokončování finálních úprav před konečným výsledkem.

Doporučený návod na sestavení procesní mapy (Svozilová, 2011):

- Nejprve si určíme typ diagramu, který bude nejvíce vyhovovat našemu konkrétnímu případu.
- Poté vytyčíme hranice procesu a jeho hlavní toky.
- Dále na základě běžně dostupných informací a diskusí s participanty procesu, stanovíme důležité kroky. K nyní probíhajícím procesům připojíme jejich větvení a různé smyčky. K procesům, které budeme vytvářet v budoucnu, určíme především nejdůležitější procesní toky a to díky názorům

pracovníkům, na dotazy o jejich posloupnosti. Podstatná je jejich jednoduchost a srozumitelnost, pomocí níž každý z účastníků všemu lépe porozumí.

- Neopomenutelným opatřením je kontrola, zda daný diagram je pro nás vyhovující. Cílem je odstranit kopie, jednotlivé toky poskládat vedle sebe tak, aby byly logicky a co možná nejefektivněji sestaveny. Často jsou diagramy organizovány zleva doprava, či ze shora dolů.
- Společně se zúčastněnými osobami provedeme kontrolu, zda diagram odpovídá realitě, v případě, že ne, napravíme to.
- Posledním krokem je pojmenovat jednotlivé posloupnosti procesu. V případě používání číselné řady, dáváme pozor na to, aby klíčové procesy měly přiřazena čísla jako první, až následně přidělíme čísla dílčím smyčkám a větvím.

2.8.3 Vývojový diagram

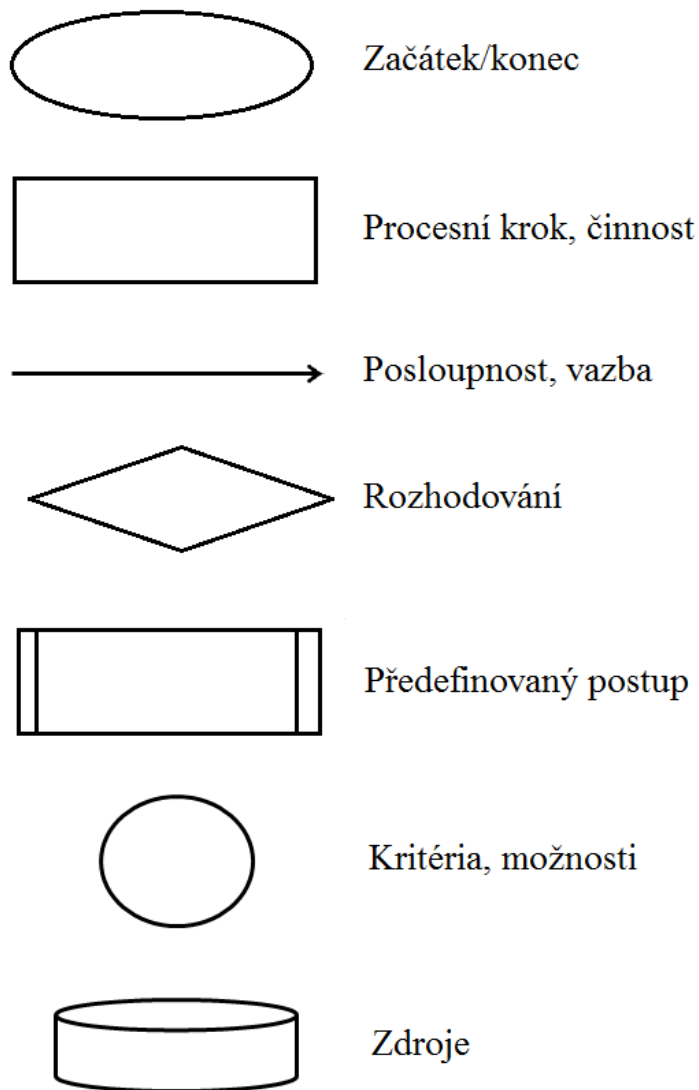
Procesy nacházející se v organizacích mohou být komplikované a jejich grafický návrh slouží pro lepší pochopení (Svozilová, 2016,). Vývojové diagramy jsou nejrozšířenějším způsobem grafického zpracování procesů. Základní prvky jsou obsaženy např. i v Microsoft Word. Grafický návrh procesu slouží jako nástroj pro monitorování a poskytuje zjištění toho, co je v procesu chybné (Veber, 2007).

Diagramy se skládají z jednotlivých aktivit procesu v určitém pořadí. Aktivity jsou spojovány a šipky udávají jejich sled v procesu. Vývojový diagram využívá několik základních symbolů, které přesně určují význam (Dvořáček 2005).

Dle Roubala (2010) informační programy obsahují několik typů příkazů, které zobrazují daný proces. Jednou možností příkazů je základní posloupnost příkazů, zde je možné zobrazit plynulou návaznost mezi dílčími činnostmi. Další možností je podmíněný příkaz, který nám na rozdíl od základní posloupnosti nedovoluje plynulou návaznost bez provedení nějakého rozhodnutí. Povoluje nám větvení a obsahuje splnění nějakého požadavku, například: Byly splněny podmínky?, Máme svolení zákazníka?, atd., zde jsou dvě možné odpovědi ano či ne nebo 1 nebo 0, na základě odpovědi proces pokračuje jedním

nebo druhým směrem. Dále jsou také cykly, které jsou podmíněnými příkazy opakujícími se stále dokola, do doby než je splněna požadovaná podmínka.

Obrázek 4: Základní prvky vývojového diagramu



Zdroj: Levay, 2013, (vlastní zpracování)

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném MSP a návrh možných zlepšení ve vybraných procesech. V první řadě pak popsání a zrealizování analýzy, jež se soustředí na procesy, které probíhají ve vybraném malém nebo středním podniku. Tyto procesy jsou analyzovány tak, že nejdříve jsou rozděleny do skupin na hlavní a podpůrné procesy a v konečné fázi se také zaměřuje na procesy, které označujeme jako řídicí. Díky jejich zanalyzování je možné zaměřit se na samotný návrh týkající se zkvalitnění těchto vybraných procesů a tím splnit cíl této bakalářské práce. Snahou je připravit návrh na doporučení s ohledem na to, aby byl co nejvíce vyhovující podmínkám i výrobě podniku a aby podle něj mohla firma dále postupovat.

3.2 Metodika

K dosažení cíle byla v první části práce prostudovaná odborná literatura vztahující se k vybranému tématu a bylo zde i čerpáno z internetových zdrojů. Dalším velmi důležitým krokem bylo pozorování vybraného místa a personálu v existujících podmínkách podniku a porozumění jejich fungování.

Pro účely této práce byl vybrán střední podnik, který působí na Vysočině. Vzhledem k počtu let, která na trhu působí, se jedná o podnik s dlouholetou tradicí. Zmiňovaný podnik spolupracuje s řadou významných firem a to nejen na Vysočině.

Hlavní činností společnosti je pekařská a cukrářská výroba a maloobchodní prodej potravin, dále provozuje průmyslovou pekárnu, cukrárnu s prodejnou a samostatnou cukrárnu na Vysočině.

V následující kapitole 4.1, bude společnost představena podrobněji.

Díky pozorování je možné popsat stávající průběh každodenního řízení, rozčlenit jednotlivé procesy, zkvalitnit jejich fungování, určit jejich začátek, konec a vymezení účastníků procesu. Zmapováním procesů do procesních map je možné zefektivnit jednotlivé

procesy a jejich celkové fungování a vzájemnou návaznost. Procesní mapy jsou výsledkem procesní analýzy.

Pro vylíčení vybraných procesů jsou použity diagramy, které jsou grafickou pomůckou usnadňující porozumění procesů ve vybraném podniku.

V práci jsou vybrány dva procesy, u kterých je potenciál pro jejich zlepšení nebo pře-projektování. Pro klasifikaci zvolných procesů se využívají procesní mapy, kde jsou jednotlivé procesy zobrazeny. Pro probíhající procesy jsou na základě podrobného pozorování a zkoumání navržena zlepšení. V závěru jsou zhodnoceny jednotlivé přínosy a rizika spojená s uskutečněním navrhovaných změn v současném uspořádání společnosti.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Charakteristika společnosti

V praktické části je blíže představen vybraný podnik, jehož interní dokumenty byly použity pro zpracování práce. Podnik si nepřeje být jmenován, proto je pro jeho označení zvoleno XY, a.s.

Tabulka 3: Charakteristika společnosti

Právní forma podnikání	Akciová společnost
Základní kapitál	22 419 600 Kč
Předmět podnikání	- hostinská činnost; - pekařství, cukrářství; - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Statutární orgány	Představenstvo – předseda představenstva, 2 členové představenstva Dozorčí rada – člen dozorčí rady
Způsob jednání společnosti	Společnost zastupuje předseda představenstva samostatně a člen představenstva jedná vždy společně s dalším členem představenstva

Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY, a. s.

4.1.1 Historie společnosti

V roce 1991 se z Jihomoravských pekáren v Brně vyčlenil závod, který byl přímým předchůdcem dnešního podniku XY, a.s. V roce 1994 tento vyčleněný závod převzala společnost XY a tak byla založena obchodní společnost XY, společnost s ručením omezením. Právní forma podniku byla v roce 2001 změněna na akciovou společnost.

Hlavní činností podniku je pekařská a cukrářská výroba a maloobchodní prodej potravin. XY, a.s. provozuje průmyslovou pekárnu, cukrárnu s prodejnou a samostatnou

cukrárnu na Vysočině. Společnost má podepsané smlouvy s několika eminentními supermarkety jako jsou např. Kaufland, Tesco, Albert, ale také s největší společností zaměstnaneckých benefitů Sodexo. Dále má sjednané smlouvy s Jednotami na Vysočině i v Jihočeském kraji. Zmíněný supermarket nezásobují, ale mají zde pronajatou plochu k prodeji zboží a výrobků v předkasové zóně. Dále provozuje 3 prodejní stánky a bufety na autobusovém nádraží, dvě cukrárny, tři prodejny a jednu kavárnu s prodejem v nákupním centru. S výrobky společnosti se dále můžeme setkat v Praze, Brně, Havlíčkově Brodě i Znojmě. V současné době provozuje celkem 50 prodejen. Poslední novinkou společnosti je zavedený objednávkový systém na dodávky svačin do škol a zaměstnání.

I přesto, že firma není vlastníkem výzkumného a vývojového centra, spolupracuje s řadou společností zaměřených na vývoj a výrobu přípravků na zvětšení objemu, kvality a trvanlivosti pekařských a cukrářských výrobků. Tyto přípravky testuje a mnohé i při provozu v průmyslové výrobě využívají (Interní dokumenty XY, a.s., 2011).

4.1.2 Výrobní portfolio

Vzhledem k neustále se měnícím potřebám odběratelů musely být v podniku aplikovány inovace v oblasti sortimentu výroby, především z pohledu zdravé výživy a bioproduktů. V současnosti společnost vyrábí přes 180 výrobků, které neustále obměňuje a snaží se rozšiřovat. Každý den svým zákazníkům dodává:

- 15 druhů chleba;
- 20 druhů běžného pečiva:
 - rohlíky, housky, bagety aj.;
- 35 druhů jemného pečiva:
 - šátečky, koláče, buchty, croissanty aj.;
- cukrářské výrobky:
 - od čajového pečiva po zákusky;
- racionální výživa;
- výrobky pro diabetiky;
- tradiční řemeslné zboží.

V dalších letech by se podnik chtěl zaměřit na rozšíření výroby u některých svých výrobků v oblasti jemného pečiva.

4.1.3 Zaměstnanci

Ke dni 31. 12. 2017 společnost zaměstnávala 259 pracovníků, o rok později ke stejnému datu, tedy k 31. 12. 2018 zaměstnávala 253 pracovníků. Pokles není nijak rapidní a jde tedy vidět, že společnost si udržuje stabilní počet zaměstnanců.

4.1.4 Certifikáty a známky kvality

- HACCP
 - systému kritických bodů v pekárenské výrobě.
- Znamka kvality KLASA
 - na pšeničně-žitný chléb konzumní kmínový, špičky makové, tyčinky sůl a kmín, různé druhy vánoček.
- Chléb roku
 - ocenění za chléb vynikající kvality se podařilo získat již čtyřikrát.
- FSSC 22000
 - certifikační schéma pro systémy bezpečnosti potravin zahrnující požadavky ČSN EN ISO 22000:2006 (požadavky na organizaci v potravinovém řetězci), ČSN P ISO/TS 22002-1:2010 a doplňkové požadavky FSSC 22000.

4.1.5 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je podstatou toho, co řídí, koordinuje a motivuje pracovníky ke spolupráci a k dosahování podnikových cílů. Podnik má vcelku širokou, liniovou organizační strukturu, která je zřízena na základě tradičního dualistického systému. Vzhledem k tomu, že se jedná o akciovou společnost, jsou zde tři základní orgány. Nejvyšším z nich je valná hromada, která rozhodla o změně právní formy, zvolila orgány

společnosti, rozhoduje o rozdělování zisků/ztrát a schvaluje účetní uzávěrku. Statutárním orgánem je představenstvo, jehož úkolem je vést podnik, jednat jeho jménem a vést účetnictví. Kontrolním orgánem, který dohlíží na představenstvo, správnost účetnictví a dokladů společnosti je dozorčí rada. V čele organizace je ředitel, jehož náplní je rozhodovat o činnostech podniku a informování vedoucích jednotlivých úseků, jako jsou výroba, logistika, technika, obchodní, personální a mzdové oddělení. Vedoucí nově získané informace předávají dále až k řadovým zaměstnancům.

4.2 Procesní model organizace

V této části bakalářské práce se budu věnovat procesní analýze společnosti XY, a.s.

4.2.1 Procesní mapa společnosti

Schéma č. 1 zobrazuje mapu procesů společnosti XY, a.s. Jde o jednoduché zobrazení procesů společnosti tak aby bylo patrné, které procesy jsou hlavní, a zároveň zobrazuje vazby mezi nimi. Tato mapa byla sestavena za účelem pochopení a přiblížení procesů ve společnosti a eliminaci procesů, které nepřinášejí firmě žádnou přidanou hodnotu.

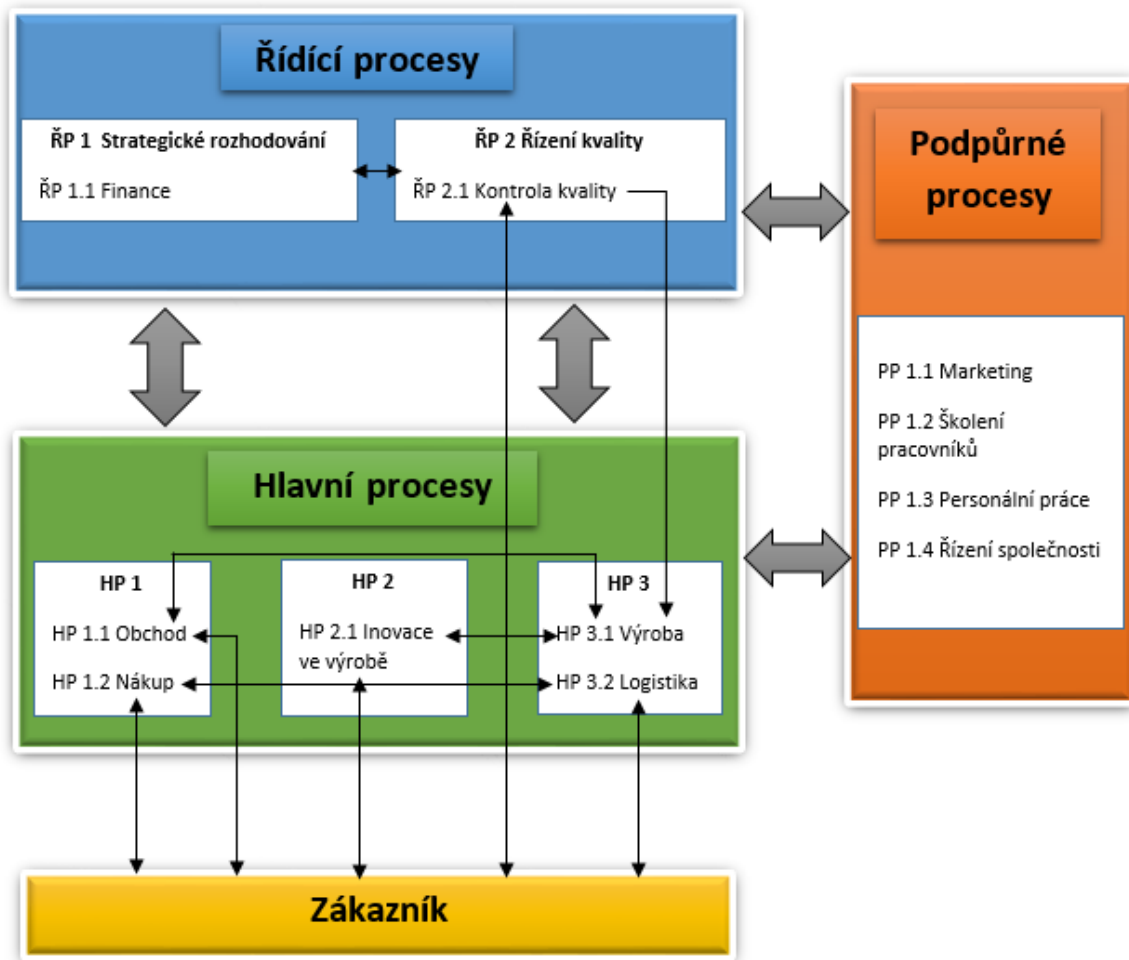
V mapě je na první pohled vidět, které procesy jsou hlavní, řídicí a podpůrné. Každý z uvedených procesů má svého vlastníka, který jej zaručuje. Firma dále hodnotí efektivitu daného procesu na základě efektivit vlastníka.

Hlavní procesy – procesy, ve kterých vzniká přidaná hodnota.

Podpůrné procesy – procesy, díky kterým vznikají předpoklady a následně vzniká přidaná hodnota.

Řídicí procesy – procesy plánující a řídicí budoucí přidanou hodnotu.

Schéma 1: Procesní model organizace



Vlastní zpracování

4.2.2 Hlavní procesy společnosti

Za hlavní procesy společnosti XY, a.s. jsou považovány ty, jejichž pomocí je dosaženo uskutečnění a dodržení předmětu podnikání. Řadíme sem proces obchod, nákup, návrh nového výrobku (nový výrobek, nová receptura), výrobu a logistiku.

4.2.3 Obchod

Jde o proces, který v sobě skrývá spoustu jednotlivých, ale i na sebe navazujících činností. Zaměstnanci, kteří jsou náplní práce zařazení na tyto pozice, se starají o níže zmíněné činnosti:

- prodej samostatných výrobků;
- kontakt se zákazníky;
- řešení stížností.

Vlastník procesu: Vedoucí prodeje a prodavači v prodejnách. Členové představenstva společnosti často komunikují s vedoucím prodeje, aby monitoroval výsledky. Tedy jaké procento výrobků se prodá a kolik je potřeba vyhodit.

Vstup do procesu: Konzultace vedoucího prodeje a členů představenstva. Požadavky a přání koncových zákazníků, tedy zjišťování potřeb trhu.

Výstup z procesu: Spokojený zákazník, plnění plánů prodeje.

4.2.4 Nákup

Jedná se o činnosti, které se ve firmě XY, a.s. jednoduše nazývají nákup. Jedná se o následující činnosti:

- přímý nákup materiálu potřebného k výrobě konečných výrobků a mražených polotovarů;
- řešení reklamací dodaného materiálu;
- hodnocení dodavatelů;
- vyjednávání smluvních podmínek s dodavateli;
- provádění změn na stávajících smlouvách.

Vlastník procesu: Proces nákupu má ve firmě XY, a.s. na starost pracovník na pozici nákupčí. Tento člověk úzce spolupracuje s vedoucími ve výrobě, důvod je jasný.

Vedoucí ve výrobě zná výrobní plán, výrobky a polotovary, které je nutné v určitém časovém horizontu vyrobit a právě o tomto informuje nákupčího. Ten se stará o to, aby bylo zajištěno dostatek materiálů a plnil se výrobní plán.

Vstup do procesu: Požadavky na nákup surovin, které plynou z potřeby výroby a nákupní plány.

Výstup z procesu: Objednávky surovin, smlouvy s dodavateli, dokument hodnotící dodavatele i požadavky konečných zákazníků.

4.2.5 Výroba

Výroba je společně s obchodem nejkritičtější činností podniku. Ve výrobě samotné často probíhá nejvíce důležitých procesů firmy. Výsledkem výroby jsou poté samotné výrobky anebo polotovary, které jsou v prodejnách přetvářeny na výrobky určené ke konzumaci, a jejich prodej firmě vydělává peníze a pomáhá jí přežít na trhu a rozrůstat se.

Jedná se o tyto činnosti:

- výroba kvásku;
- výroba slaneho a sladkeho pečiva určeného ke spotřebě;
- výroba polotovarů slaneho a sladkeho pečiva určeného k zamrazení;
- výroba lahůdek;
- expedice výrobků;
- plánování výroby.

Vlastník procesu: Vedoucí výroby, který se stará o plánování výroby, komunikuje s vedoucími prodejen a nákupčím, aby zajistit optimum surovin k potřebné výrobě. Mistr směny, který se o celý průběh výroby stará, denně se pohybuje na jednotlivých pracovištích.

Vstup do procesu: Plány potřebné k výrobě, stroje, technologické postupy, normy, protokoly následných kontrol.

Výstup z procesu: Hotové výrobky, polotovary i nedokončená výroby.

Plánování výroby

Podnik pečlivě plánuje zajištění všech potřebných komponentů a surovin, které nezbytně potřebuje k přetvoření těchto vstupů na výsledný produkt. Firma musí nejdříve naplánovat výrobní činnosti, kterými musí suroviny projít, než dojde k vytvoření výsledného produktu. Výrobní plán podniku má kořeny daleko v budoucnosti. Tyto kořeny jsou významné pro stanovení postačující časové rezervy pro uskutečnění výrobního plánu při přijetí objednávky. Na samotném začátku stojí výrobní plán, ale řeší se také výrobní kapacity. Podnik upřednostňuje plány dopředu než zpětně. Požadavky na práci jsou známy v okamžiku, kdy je přijata objednávka od odběratele. Vedení konzultuje s mistry požadované množství a kvalitu zboží z přijaté objednávky. Konzultováno je především zda je možné dodržet čas, který si zákazník určil a samozřejmě kvalitu. Na základě objednávky podnik určí, kolik surovin je do provozu potřeba uvolnit a kolik času je potřeba pro výrobu. Poptávka se řadí mezi závislé a dle počtu požadovaných výrobků, je možné přesně určit požadovanou kapacitu stroje a počet pracovníků. Na základě posouzení všech činitelů je poté proces v konečném kroku odsouhlasen.

Výrobní postup

Ze sestaveného výrobního plánu, který je sestaven tak, aby bylo možné jeho plnění kontrolovat, jsou stanoveny plány na den a výrobek, takže zaměstnanci přesně ví, kolik kusů každý den je potřeba vyrobit, aby plnili výrobní plán. Tyto plány jsou samozřejmě sestaveny tak, aby byly pro zaměstnance splnitelné.

Z širokého portfolia, které má pekárna v nabídce byl pro popis výrobního postupu vybrán croissant. Pekárna vyrábí dva druhy croissantů: bez náplně a sýrový.

Sklad vydá potřebné suroviny mísiči a ten vytvoří těsto. Těsto ve tvaru bochánku se předá rozvaleči, který ho nejprve upraví na požadovaný tvar a následně vloží do stroje, který z něj udělá tenký plát. Z rozváleného plátu se vyrazí trojúhelníkový tvar. Vyražené těsto pracovníci narosí a zatočí, aby mu dali finální podobu croissantů. Následně se croissanty naskládají na plech a nechají se odpočinout v kynárně. Posledním krokem je vložení vykynutého těsta do pece.

Suroviny potřebné pro výrobu croissantu:

- pšeničná mouka hladká;
- cukr krupice;
- droždí;
- sůl;
- voda.

Tabulka 4: Čas zpracování prázdných croissantů

Obsah	Čas	Počet zaměstnanců
Čas potřebný na výdej surovin	10 min	1
Čas nezbytný pro výrobu těsta	15 min	1
Čas potřebný na rozválení těsta	5 min	1
Čas na vytvoření požadovaného tvaru	2 – 3 min/100 ks	5
Čas nezbytný na finální podobu výrobku	35 min/100 ks	4 = stejní pracovníci jako v předchozím bodě
Čas těsta stráveného v kynárně	20 min	Stejný pracovník jako v předchozím bodě
Čas pečení croissantu	35 min	1
Celkový čas na výrobu jedné várky		
- průměrný čas	123 minut	9

Vlastní zpracování

Uvedené časy vzešly na základě vlastního měření, které je výsledkem pozorování výroby.

Proces kontroly

Je zapotřebí, aby bylo kontrolováno, jak je daný výrobní plán plněn. Ve společnosti XY, a.s. je tento proces nastaven tak, že se sledují aktuální data z informačního systému, na základě kterého se zjišťuje, jak je výrobní plán splněn. Výstupem toho procesu je report plnění plánu výroby. Report používá útvar logistiky i útvar výroby. Report je denně vytvářen a sledován.

4.2.6 Proces inovace ve výrobě

Jako výrobní podnik musí firma XY, a.s. čelit rozhodnutí, kdy a za jakých podmínek je nezbytné inovovat výrobu. Tato rozhodnutí většinou není možné zrealizovat za krátkou dobu z důvodu potřeby vysokých finančních prostředků.

Úvodním krokem je zanalyzovat současný stav výroby a zhodnotit potřebu inovace. V případě, že podnik dojde k závěru, že inovace není nutná, nebude měnit současný stav výrobních strojů a linek. V opačném případě, tedy nutnosti inovace, musí podnik zvážit současnou situaci peněžních prostředků k investování. Nedostatek financí proces zastaví. Pokud podnik disponuje potřebnými finančními prostředky, proces běží dále.

Odpovědné oddělení obdrží informaci o možnosti inovace. V návrhu je podrobně popsáno, co bude skutečným objektem inovace.

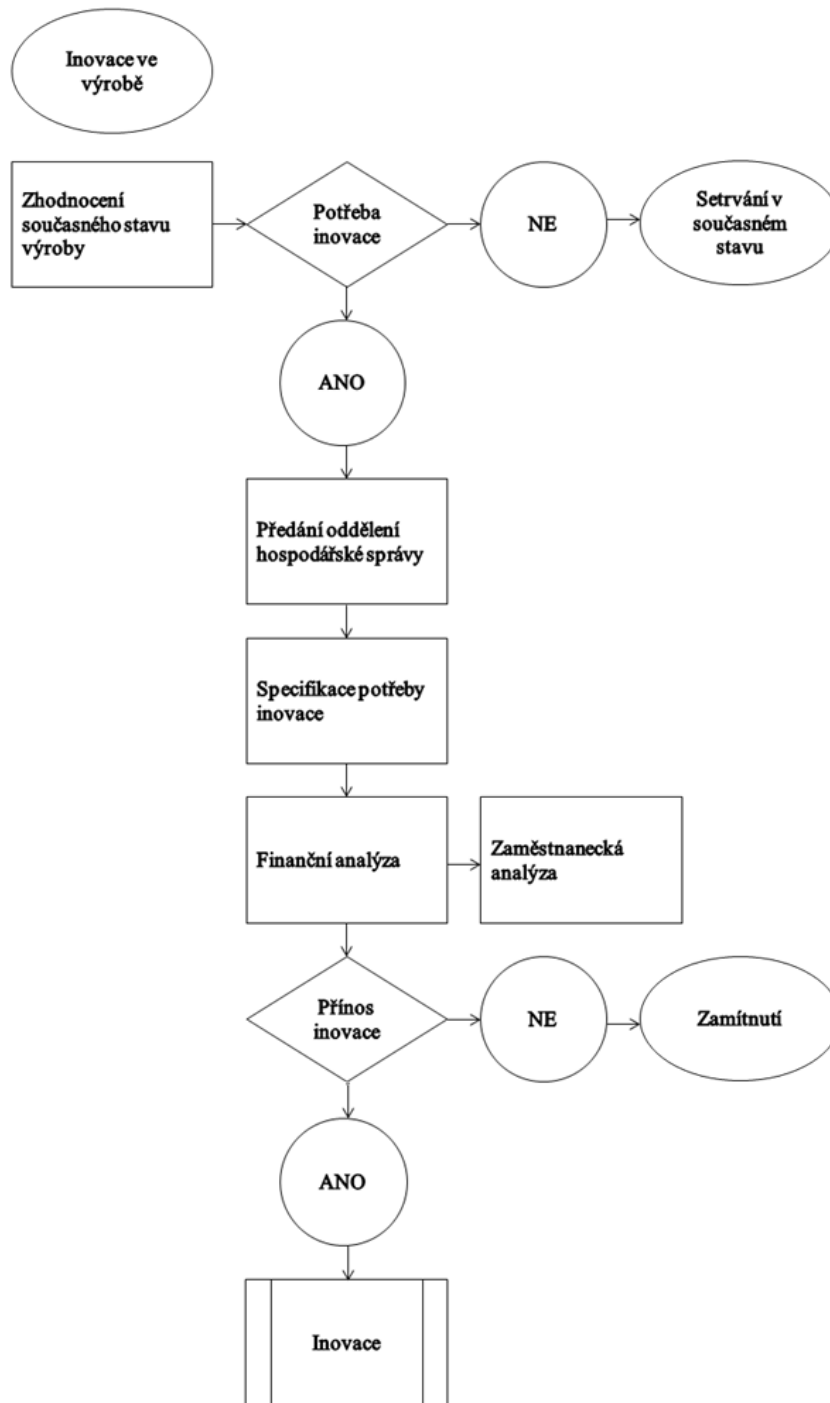
Dalším krokem je finanční analýza rentability inovačního návrhu. Tato analýza napomůže při rozhodování, zda je nutné pořídit nové výrobní stroje a linky. Není-li návrh inovace pro podnik výhodný, proces se zamítnutím zastaví. Proces inovace bude proveden jen v případě přínosnosti pro podnik.

Vlastník procesu: Člen představenstva. Mistři výroby.

Vstup do procesu: Finanční analýza, hotové návrhy výrobků, projektová řízení potřebná k fungování chodu firmy, mechanismy k zabezpečení a dodržení plánů výroby.

Výstup z procesu: Nové výrobní postupy, nové výrobkové portfolio, zkrácená doba pro výrobu daného výrobku.

Schéma 2: Proces inovace ve výrobě



Vlastní zpracování

4.2.7 Logistika

Do procesu logistiky můžeme ve společnosti zařadit velké množství činností. Do logistické činnosti řadíme výrobu produktů i jiné podpůrné činnosti, které jsou nezbytné k zajištění chodu společnosti. Aby bylo zabezpečeno bezproblémové zajištění všech procesů, je zapotřebí zajistit zdroje, jak materiálové, tak lidské. Pro zajištění hladkého chodu společnosti je právě lidský faktor nepostradatelný. Na konci procesu je pak konečný výrobek nebo polotovár, který se musí dostat ke konečnému zákazníkovi.

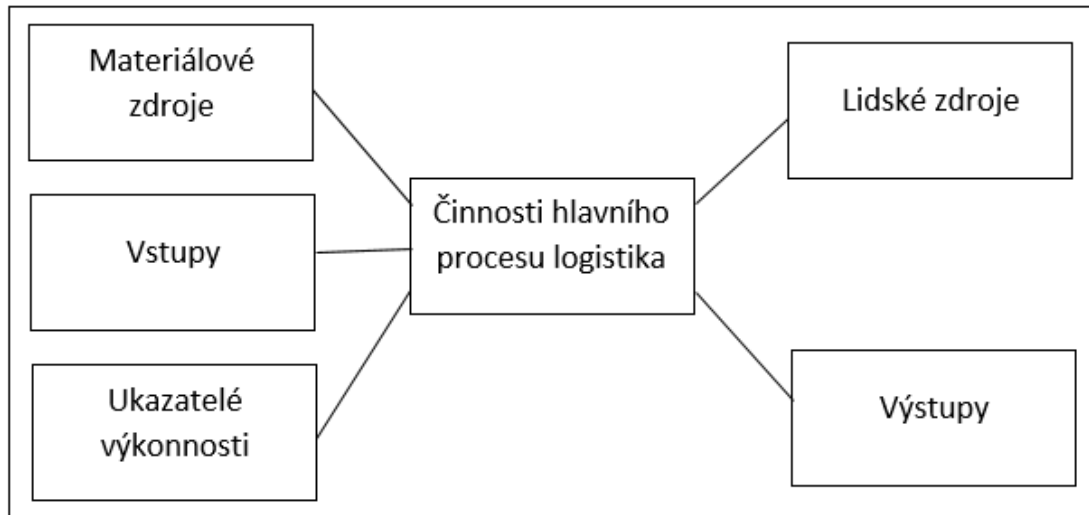
Vlastník procesu: Vedoucí logistiky. Ten je zodpovědný za to, že zboží bude doručeno do prodejen v požadovaném množství a kvalitě spolu s optimálními náklady.

Vstup do procesu: Vyrobené výrobky a polotovary, plány prodeje.

Výstup z procesu:

- Predikce budoucí poptávky;
- expedice hotových výrobků a polotovarů do obchodů;
- příjem surovin;
- plánování nákupu;
- skladování surovin;
- sledování zpracování surovin;
- plánování výroby.

Schéma 3: Želví diagram činnosti logistika



Vlastní zpracování

Z želvího diagramu je zřejmé, jaké procesy ve společnosti XY, a.s. probíhají. Materiálové a lidské zdroje jsou použity k zajištění samotného procesu logistiky. Základem, díky kterému může být proces realizován, jsou vstupy. Do vstupů řadíme jak výrobky a polotovary, tedy materiálové zdroje, tak lidské zdroje. Tělo želvího diagramu (střed) je definováno přímo jako celý proces.

4.3 Provozní náklady

Provozní náklady jsou tvořeny mzdovými, režijními náklady a náklady na materiál. Pro stanovení výše dílčích položek nákladů vycházíme ze současných cen surovin. V průběhu následujících let se náklady budou měnit, důsledkem této změny je inflace. V roce 2020 je vyšší inflace predikována na výši 1,6 %, v letech 2021 a 2022 je výhled inflace stanoven na 1,8 %, vychází se zde z očekávané výše inflace podle predikce vydané v lednu 2019 Ministerstvem financí (Ministerstvo financí České republiky, 2019).

Croissanty se vyrábí z kynutého listového těsta. Další potřebné suroviny k výrobě croissantu jsou: pšeničná mouka hladká, cukr krupice, droždí, sůl a voda, i přestože je voda

součástí nákladů na materiál, je složkou režijních nákladů. Pro jednoduchost výpočtů jsou náklady na materiál převedeny na jednotku kilogram.

Pro výrobu croissantu je zapotřebí 9 pracovníků, kteří jsou placeni hodinovou mzdovou sazbou 62 Kč. Na jeden kilogram těsta jsou přepočteny také mzdové náklady, mezi něž řadíme všechny pracovníky přímo se podílející na výrobě výrobku a jeho přepravě ke konečnému zákazníkovi firmy. Do režijních nákladů je zahrnuta spotřeba elektrické energie, vody, pomocný materiál, mzdy pracovníků zajišťující chod společnosti, jako je například ekonomické, obchodní, marketingové oddělení atd.

Tabulka 3: Předpokládaný vývoj provozních nákladů v letech 2019 - 2022

Rok	Náklady na materiál	Mzdové náklady	Režijní náklady	Náklady celkem	Náklady celkem na 1 ks
	Kč/1 kg	Kč/1 kg	Kč/1 kg	Kč/1 kg	Kč/50 g
2019	15,17	13,50	25,58	54,25	2,73
2020	15,47	13,77	26,09	55,34	2,77
2021	15,78	14,05	26,61	56,44	2,82
2022	16,10	14,33	27,15	57,57	2,88

Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY, a. s.

4.3.1 Popis stroje

Jménem společnosti byla odeslána poptávka po výrobní lince několika dodavatelům. Na poptávku odpověděly 4 společnosti. Nabídky byly posuzovány hned z několika hledisek, přičemž hlavní roli hrály požadavky na:

- cenu;
- spolehlivost dodavatele;
- kompatibilitu zařízení.

Vzhledem k tomu, že tvarovací linka je přídatným zařízením, nejdůležitějším požadavkem byla 100% kompatibilita se strojem, který společnost vlastní. Dalšími kritérii byly platební a zákaznické podmínky a dobrá předchozí zkušenost s dodávající firmou.

Společnost Liberecké strojířny, s.r.o. odpověděla, že poptávaný produkt nevyrábí a nabídla jiné alternativy, které však byly pro společnost XY, a.s. nevhodné.

Společnost Propek odpověděla, že poptávaným strojem disponují, avšak pouze v repasované podobě se zárukou 6 měsíců pro ČR. Tato varianta byla vyhodnocena také jako nevhodná.

Stroje, které nejvíce odpovídaly poptávce, nabídly společnosti Artos CZ, spol. s.r.o. a Omega CZ, s.r.o.

Společnost Artos CZ, spol. s.r.o. nabídla výrobní linku Winner, jejíž parametry neodpovídaly požadavkům a to v šířce linky, která je 2 615 mm. Jak již bylo zmíněno, jedná se o přídatné zařízení ke stávajícímu stroji, jehož šířka je 1 730 mm. Linka Winner je tedy širší o 885 mm a zároveň není od stejného výrobce jako stávající zařízení a z tohoto důvodu společnost Artos CZ, spol. s.r.o. nemůže zaručit 100% kompatibilitu. Proto i tato varianta byla vyhodnocena jako nevhodná

Po zhodnocení nabídek a splnění všech požadavků se jako nejvíce vyhovující ukázala nabídka od firmy Omega CZ, s.r.o., která nabídla tvarovací linku Multicut od německého výrobce Fritsch. Linka obdržela německý certifikát, který potvrzuje její bezpečnost a požadovanou kvalitu výrobku systémem GS a dále certifikát DIN ISO 9001/2000. A je zcela kompatibilní se stávajícím zařízením, kterým společnost již disponuje.

Tabulka 5: Nabídka pro nákup vybrané výrobní linky

Výrobce	Fritsch
Dodavatel	Omega CZ, s.r.o.
Záruka	12 měsíců
Servis	24 měsíců

Dodací lhůta	3 měsíce po uhrazení 1 zálohové platby
Cena výrobní linky včetně dopravy, montáže a seřízení linky	4 393 000 Kč

Vlastní zpracování

Plně automatická linka Multicut od německé firmy Fritsch, využívá kombinaci vlastností výrobní linky a otočné vysekávací hlavy – gilotiny. Využívá razící a krájecí technologii. Linku je možno dále doplnit o širokou škálu doplňků. Díky odděleným dopravníkům s regulovanou rychlostí zaručí, že těsto se neslepí a zvládne pracovat s téměř všemi druhy těsta. Linka se ovládá jednoduchým dotykovým panelem, na kterém je možné uložit několik desítek programů. Výrobní linku je možné použít pro produkci mnoha druhů výrobků, jako jsou např. bagety, taštičky, koláče, šátečky, croissanty, rohlíky a další vysekávané tvary.

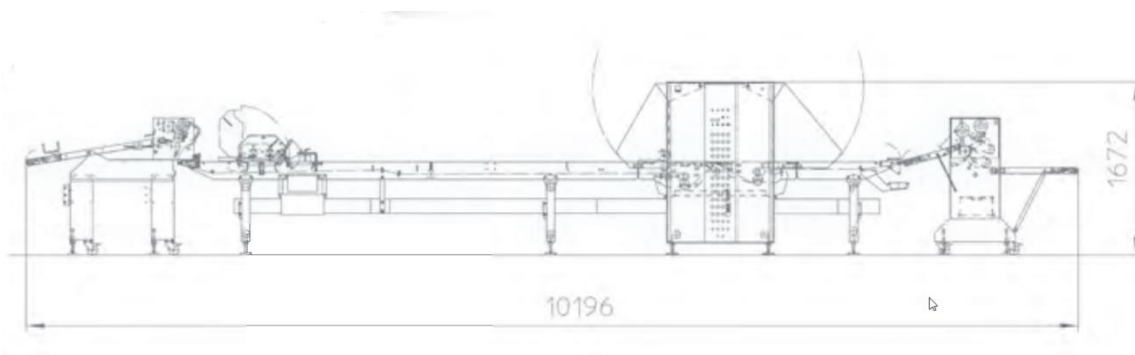
Obrázek 5: Výrobní linka Multicut



Zdroj:

https://www.fritsch-group.com/fileadmin/user_upload/Produktdatenbl%C3%A4tter/Englisch/FRITSCH-Bakery-Equipment-MULTICUT_EN.pdf

Obrázek 6: Výkres automatické linky Multicut



Zdroj:

https://www.fritsch-group.com/fileadmin/user_upload/Produktdatenbl%C3%A4tter/Englisch/FRITTSCH-Bakery-Equipment-MULTICUT_EN.pdf

4.3.2 Popis výrobního postupu s výrobní linkou

Skład vydá potřebné suroviny mísiči a ten vytvoří těsto. Těsto ve tvaru bochánku se předá rozvaleči, který ho nejprve upraví na požadovaný tvar a následně vloží do stroje, který z něj udělá tenký plát. Rozválený plát se vloží do mašiny, kde z něj raznice vyrazí trojúhelníkový tvar a v Multicutu pokračuje dále, kde z něj vzniknou croissanty. Následně se croissanty naskládají na plech a nechají se odpočinout v kynárně. Posledním krokem je vykynuté těsto dát do pece.

Tabulka 6: Čas zpracování s automatickou linkou Multicut

Obsah	Čas	Počet zaměstnanců
Čas potřebný na výdej surovin	5 min	1
Čas nezbytný pro výrobu těsta	15 min	1
Čas potřebný na rozválení těsta	5 min	1
Čas na vyražení požadovaného tvaru	2 – 3 min/100 ks	1
Čas nezbytný na finální podobu výrobku	15 min/100 ks	2

Čas těsta stráveného v kynárně	20 min	1
Čas pečení croissantu	35 min	Stejný pracovník jako v předchozím bodě
Průměrný čas na výrobu jedné várky	98 minut	7

Vlastní zpracování

Pokud porovnáme tabulky 4 a 6, zjistíme, že společnost ušetří 2 pracovní síly a 25 minut při výrobě 100 ks croissantů. Za 8 hodinovou směnu tedy zaměstnanci vyrobí o 100 croissantů více než bez použití výrobní linky. Během jednoho měsíce se tedy vyrobí o 1 600 croissantů více, což zvýší zisk o 9 664 Kč/měsíc. Základní hrubá mzda zaměstnance činí 9 920 Kč, měsíční mzdové náklady na jednoho pracovníka jsou tedy 13 293 Kč. V případě, že by se společnost rozhodla propustit 2 nepotřebné zaměstnance dále by uspořila 26 586 Kč za měsíc. Celkově by tedy investice přinesla 36 250 Kč za měsíc. Pokud by si tedy společnost tuto výrobní linku zakoupila, zefektivnila by výrobní proces. Koupě nového stoje pomáhá získání značné konkurenční výhody.

4.4 Metody hodnocení investic

Rozhodnutí společnosti, zda pořídit novou výrobní linku, je velice rizikové. Jedná se o investiční projekt typu výroba a prodej. Pro správné rozhodnutí a snížení rizika je nutné provést detailní analýzu.

Po konzultaci s vedením společnosti XY, a.s. vzešly číselné údaje plynoucí z realizace investice. Podkladem pro co nejpřesnější odhad číselných údajů byla historická data společnosti. Dlouhodobý odhad vývoje znamená i začnou nejistotu jeho naplnění. Nejistota vývoje vyplývá z podepisování smluv jen na určité období. Je však nezbytné brát ohled i na predikovaný vývoj celého odvětví. Predikce pro vývoj hospodářského odvětví, ve kterém společnost podniká, jsou příznivé.

Reálná varianta – vychází ze současného stavu prodaného množství. Stejné množství je předpokládáno i v prvním roce zařazení výrobní linky do provozu. V dalších letech

životnosti investice se očekává nárůst prodaného množství croissantů, díky zvýšeném zájmu o daný druh pečiva a také díky neustále se rozrůstajícímu počtu prodejen.

Optimistická varianta – v tato varianta vychází z předcházející reálné varianty. Jedná se tedy o součet reálné varianty s dalším navýšením kapacity a získáním dalších zakázek. Další uvažovanou variantou je možnost prodávat mražené croissanty, které by si odběratelé sami rozpékali až na prodejně.

4.4.1 Metoda výnosnosti (rentability) investice

Tento ukazatel hodnotí podnikatelskou činnost firmy. Výnosnost (rentabilita) investice (*ROI* – Return on Investment) je statickým ukazatelem, který je vyjádřen v procentech jako podíl průměrného ročního čistého zisku plynoucí z investice a kapitálový výdaj (úhrn jednorázových nákladů na investici):

$$ROI = \frac{Z_r}{K}$$

Tabulka 7: Metoda výnosnosti (rentability) investice

Metoda výnosnosti investice	Reálná varianta	Optimistická varianta
Průměrný roční zisk z investice	894 283 Kč	1 363 597 Kč
Kapitálový výdaj	4 393 000 Kč	4 393 000 Kč
ROI	20,36 %	31,04 %

Vlastní zpracování

Vypočtená rentabilita investice u reálné varianty vyšla ve výši 20,36 % a u optimistické 31,04 %, z toho vyplývá, že 1 Kč investičních nákladů ročně přinese 20,36 haléřů zisku v případě reálné varianty a u optimistické varianty hovoříme o 31,04 haléřích zisku.

4.4.2 Metoda doby splacení investice

Doba splacení (návrtnosti) je počet let, za které se kapitálový výdaj (vynaložené náklady na investici) vyrovná očekávaným příjmům z investice. Vzhledem k tomu, že příjmy v každém roce investice jsou různé, doba splacení se vypočte z kumulované částky cash flow (čistý zisk + odpisy = cash flow). Čím je kratší doba splacení, tím je investice výhodnější. Je samozřejmé, že doba splacení musí být kratší, než je doba životnosti investice.

Tabulka 8: Doba splacení (návrtnosti) investice

Rok	Reálná varianta		Optimistická varianta	
	roční	kumulovaný	roční	kumulovaný
1.	861 084 Kč	861 084 Kč	951 036 Kč	951 036 Kč
2.	1 749 112 Kč	2 610 196 Kč	2 069 072 Kč	3 020 108 Kč
3.	1 903 276 Kč	4 513 472 Kč	2 399 065 Kč	5 419 173 Kč
4.	2 077 650 Kč	6 591 122 Kč	2 769 958 Kč	8 129 131 Kč
5.	2 273 295 Kč	8 864 417 Kč	3 021 853 Kč	11 210 984 Kč

Vlastní zpracování

$$\text{Reálná varianta: } 2 + \frac{4\,393\,000 - 2\,610\,196}{1\,903\,276} = \mathbf{2,94}$$

$$\text{Optimistická varianta: } 2 + \frac{4\,393\,000 - 3\,020\,108}{2\,399\,065} = \mathbf{2,57}$$

V případě reálné varianty dojde ke splacení investice za 2 roky a 343 dní, u varianty optimistické je doba splacení kratší, vychází na 2 roky a 208 dní. U obou variant je výrobní zařízení splaceno dříve, než je jeho předpokládaná životnost.

4.4.3 Rizika investice

Společnost Sodexo se již několikrát poptávala na možnost zvýšeného odběru. Díky výrobní lince Multicut, která za měsíc vyrobí o 1 600 ks více, by toto navýšení bylo možné.

Riziko nastává v momentě, kdy by společnost Sodexo odstoupila od navýšení dodávek nebo některý ze stálých odběratelů ukončil spolupráci.

I přes to doporučení investice do výrobní linky stále trvá. Implementace výrobního zařízení do procesu by výrobu usnadnila, zrychlila, uspořila pracovní síly a tím výrazně zvýšila zisk na jeden kus zvoleného výrobku.

4.5 Proces marketingu

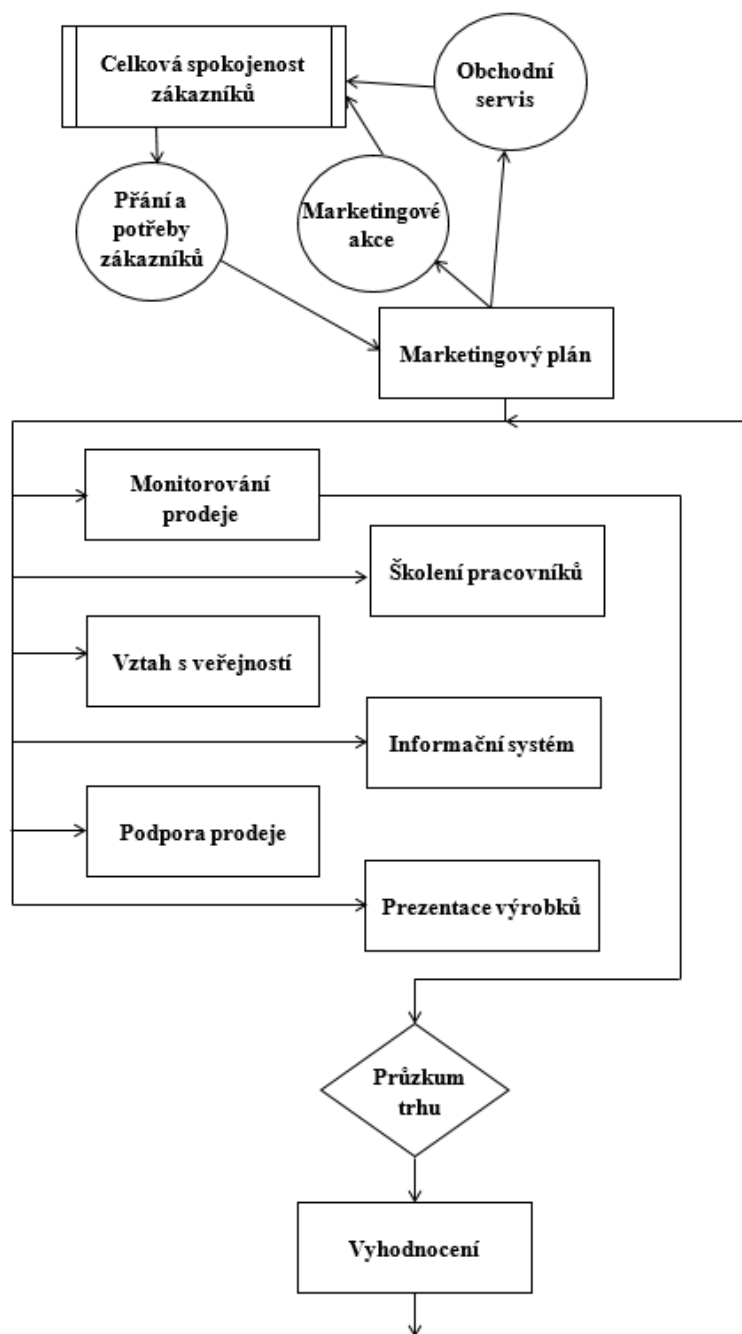
Mezi podpůrné procesy společnosti XY, a.s. je zařazen marketing. Jedná se o proces blízký zákazníkovi. O jejich spokojenost a o průzkum trhu se v určité míře stará i obchodní oddělení. Spokojenost zákazníků je zjišťována tak, že po realizaci zakázky se obchodní zástupce dotazuje na spokojenost zákazníka. Z jeho odpovědi je obchodním zástupcem vypracován záznam z jednání se zákazníkem. Další metodou je nepřímé hodnocení spokojenosti zákazníků. V případě nespokojenosti je se zákazníkem zaznamenáno reklamační hlášení. Spokojenosti zákazníka je také vyjádřena doporučením dalším potenciálním zákazníkům nebo opakované zakázky. Aby byla společnost XY, a.s. úspěšná na trhu, musí být pečlivě nasloucháno přáním svých zákazníků a odběratelů, sledovat kroky konkurence i dalších subjektů v okolí.

V návrhu změny je osvěžení marketingového oddělení, jehož náplní je sledovat a následně analyzovat informace od zákazníků a z trhu. Výsledky analýzy jsou zaznamenány do ročních plánů marketingových akcí. V současné době je jedinou využívanou informačním platformou ústní komunikace zákazníka se zástupcem obchodního oddělení, čímž se společnost okrádá o další možné a efektivní cesty k zákazníkovi.

Proto, aby bylo možné ohodnotit navržené změny v procesu marketingu, je nezbytné stanovení důležitých hledisek. Rekvalifikace pracovníků, podniku přinese zvýšené náklady. Druhým hlediskem je čas, který není možné snadno stanovit, marketing může fungovat průběžně nebo být soustředěný na určité marketingové akce. Záměrem tohoto procesu je v průběhu času vytvořit komplexní marketingovou politiku a marketingovou strategii. Zřetel je dbán na pečlivé analýzy trhu, zjišťování přání a potřeb cílové skupiny a hlavně uvažování o marketingovém mixu. Tím vzniká nový důležitý proces, jehož název je „celková

spokojenost zákazníků“ TCS (Total Customer Satisfaction). TCS je přístup k zákazníkovi, při kterém je podstatné dobře poznat a následně překročit jeho očekávání.

Schéma 4: Proces v oblasti marketingu



Vlastní zpracování

Důraz kladený na nejvyšší kvalitu a dlouholetý tradiční způsob výroby je jednou z priorit společnosti. Tím získává konkurenční výhodu v odvětví, a je nezbytné se o to podělit i s okolím. Doporučením je pořádat prezentaci výrobků při příležitosti výročí města, farmářských trzích nebo dalších společenských událostech.

4.5.1 Rekvalifikace

Společnost se rozhodne, jaké školení bude nejvhodnější. Zde jsou možné dvě varianty: školiteli se stanou externí pracovníci ze školících agentur nebo firma zvolí vhodné kandidáty ze svých vlastních zdrojů. V případě, že si podnik vybere školitele z vlastních zdrojů, zvolí z pracovníků toho nejvhodnějšího školitele a připraví vzdělávací kurz.

V případě že si podnik vybere externí zdroje, rozhoduje se o volbě školícího střediska na základě třech kritérií. Stěžejními kritérii jsou:

- náklady související s výběrem školitele;
- počet školených pracovníků;
- místo školení.

Přínosné je upřádat školení v prostorách společnosti, tím odpadnou náklady na přepravu pracovníků a pronájem školících prostorů. Po výběru nejvhodnějšího školitele následuje sepsání smlouvy a uhrazení platby za rekvalifikaci.

Organizace samotného školení s sebou nese další tři kroky. Zvolí se frekvence a délka školení, vhodný termín a čas a počet pracovníků účastnících se školení.

Následuje samotné školení. Pro společnost je klíčové, že školení probíhá za účelem zvýšení znalostí a kvalifikace jejich zaměstnanců.

Tabulka 9: Náklady na rekvalifikaci zaměstnanců

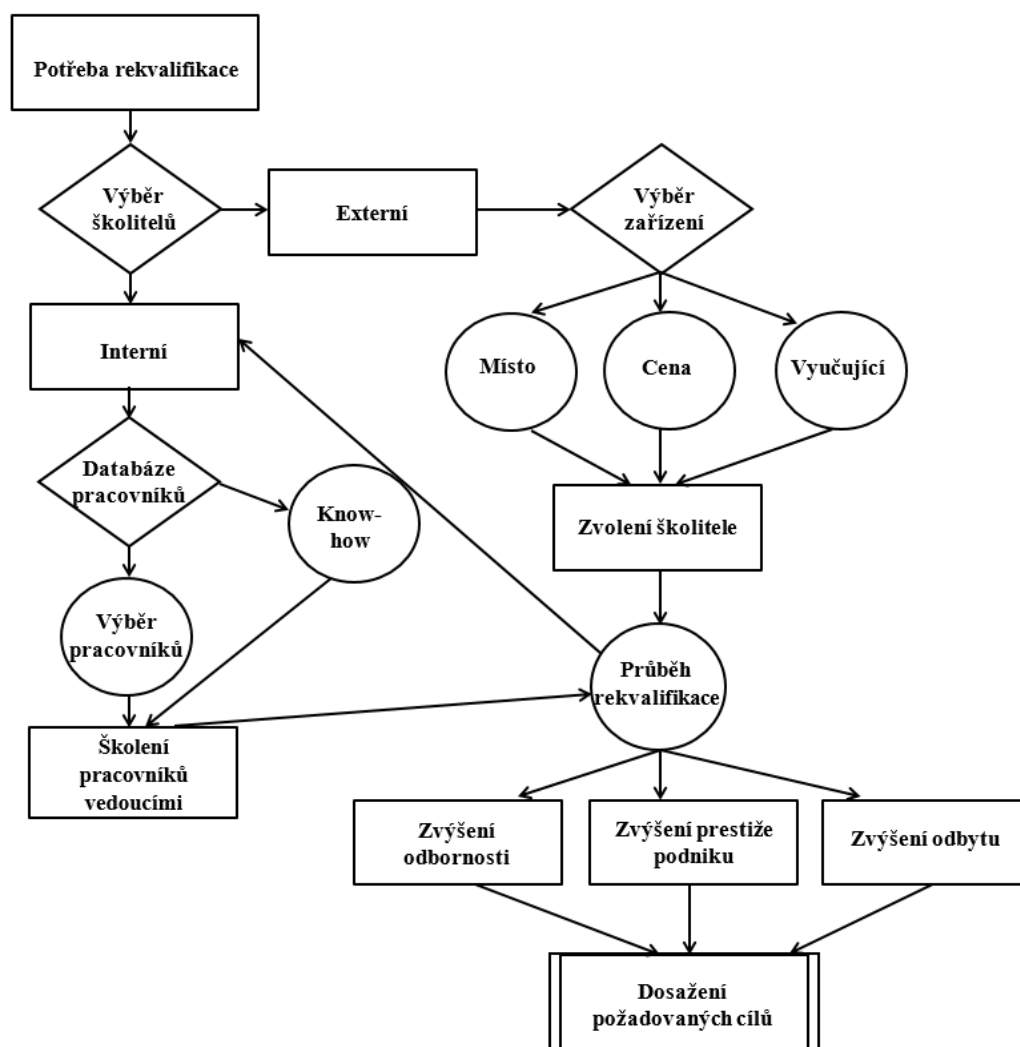
Místo školení	Cena za osobu
Školení v prostorech firmy XY, a.s.	6 890 Kč
Školení ve školícím středisku	10 320 Kč

Vlastní zpracování

Profesní vzdělávání je důležité pro zvýšení znalostí a kvalifikace pracovníků, zlepšení prestiže společnosti a zvýšení odbytu. Školení je zaměstnancům poskytováno jak ve vlastní, tak i u externí společnosti. Mezi pravidelné periodické školení patří např. BOZP a PO (školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany), které je prováděno vedoucím pracovníkem.

Navrhované školení od Školicího střediska Jihlava je dvoudenní školení, které každý den trvá 6 hodin. Celkové náklady na školení pro dva zaměstnance v prostorách firmy činí 13 780 Kč a ve školicím středisku jsou celkové náklady vyčísleny na 20 640 Kč.

Schéma 5: Proces rekvalifikace



Vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla vypracována na téma Řízení procesů ve vybraném malém a středním podniku. Zvoleným podnikem se stala společnost XY, a.s., která se na trhu nachází již od roku 1991 a jejíž hlavní činností je pekařská a cukrářská výroba a maloobchodní prodej potravin, dále provozuje průmyslovou pekárnu, cukrárnu s prodejnou a samostatnou cukrárnu na Vysočině. Významnému postavení na trhu a zajištění si dobré konkurenční pozice bezesporu přispělo již dlouholeté působení firmy na trhu, avšak ani dlouholetá tradice nezajistí trvale udržitelné postavení na trhu bez jakékoliv snahy. Díky stále rychleji se vyvíjejícímu trhu je nutné zaměřit pozornost a soustředit se na procesní mapu a v ní probíhající procesy. V případě, že vnitřní urovnání organizace spolu s jejími procesními mapami je vyhovující po dlouhé časové období, vlastní společnost klíč k dobré dlouholeté konkurenční výhodě.

Cílem práce bylo více přiblížit důležitost procesního managementu, který je v porovnání s ostatními směry v podnikovém řízení vývojově nejmladší. V první části práce jsou zaznamenány podstatné informace o historii managementu jako takovém, dále se v teoretické části práce nachází zaměření na definici malých a středních podniků. Kapitola, která se zabývá přechodem z funkčního k procesnímu stylu řízení, je důležitá, neboť výhodou funkčního řízení byla mechanizace výroby, která se stala rychlejší a méně nákladnou. To se však týká minulého století, kdy si dodavatelé určovali trh. V dnešní době je to obráceně. Zákazníci stanovují, co se bude vyrábět a především v jaké kvalitě se to bude vyrábět, a také diktují, v jakém termínu bude dodávka požadovaného zboží. Organizace jsou si vědomy, že klíčem k udržení si svého postavení na trhu je přizpůsobení se na podmínky, které jsou určovány vnějším prostředím. Nejlépe je na tom podnik, který zvládne adaptaci na přání a požadavky s co možná nejnižšími náklady a především v nejkratším čase.

V další části bakalářské práce bylo cílem zaměřit se a zanalyzovat vybrané procesy zvoleného malého a středního podniku XY, a.s. Procesy, kterým byla věnována zvýšená pozornost, se nachází v oblasti výroby, kde na základě pozorování byla zjištěna neefektivnost výroby jednoho druhu pečiva, konkrétně croissantů. Implementace výrobního zařízení by výrobu zrychlila a tím výrazně zvýšila zisk na jeden kus zvoleného výrobku. Jako návrh na zlepšení, tedy bylo doporučeno koupě nového výrobního zařízení.

Druhý proces, který byl vybrán, je z oblasti marketingu. Po zajištění stále pozice na trhu, ochladla snaha společnosti se dále zviditelňovat. Přitom hlavním cílem marketingu je oslovování potencionálních nových zákazníků a udržení si stálých zákazníků. Návrhem na zlepšení je rekvalifikace pracovníků oddělení marketingu. Náklady, termín a délka kurzu jsou hlavními hledisky, podle kterých je rekvalifikace vybrána. Zvýšení odborné znalosti svých pracovníků přináší zlepšení prestiže společnosti a zvýšení odbytu. Jako návrh na zlepšení bylo doporučeno účasti na dvoudenním kurzu ve školicím středisku.

Věřím, že doporučení bude společnosti přinášet pouze pozitivní přínosy a s nimi bude schopná se v budoucnu přiblížit k požadovanému stavu a v následujících několika letech dokáže udržet nebo i zlepšit konkurenční výhodu.

6 SUMMARY

The bachelor work is based on the topic of process management in one selected small and medium sized enterprises. The selected company is XY, a.s., which has been on the market since 1991. The main activity of company XY, a.s. is the bakery and confectionery production and retail sale of foodstuffs, it also owns its own shop in Vysočina. The company has a very important position on the market, mainly due to its long tradition, but even long-term tradition does not guarantee a sustainable market position without any effort. It is necessary to focus on the process map and its processes.

The topic of the thesis is concerned on the application of process management in small and medium-sized enterprises because nowadays processing management becomes a new way of management conception. The work explains basics terms of small and medium sized enterprises, management history, gradual process of the process management, its principles and types of changes in the transition from the functional to process management.

The practical part contains the characteristics of the company. The aim was to focus and analyze selected processes of selected small and medium-sized enterprise XY, a.s. It maps the process itself, analyses it using flowcharts and processing maps to improve the procedures of production. The process that has increased attention is in the area of production, where the production of one type of pastry is inefficient. The second process that has increased attention is in the area of marketing.

For data obtained in the manufacturing company was suggested the solution in the area of production. It was designed to buy a new production facility for making croissants. This recommendation brings required effectiveness for easier operation, allows acceleration work, which results in time savings and higher returns.

The second process that has been selected is in the area of marketing. Next suggested solution is related to the technical training for workers in marketing department. It was designed two days course at the training center. This recommendation brings better situation of customer relationship and organization of business processes. The main goal is to decrease costs and save money.

I believe that my recommendations will bring positive benefits to the company and could be used for more efficient management processes over the next few years.

Key words:

The process, process management, process maps, process analysis, small and medium enterprises

7 ZDROJE

7.1 Seznam použité literatury

- 1 Aalst, W. van der, & Hee, K. van. (2004). *Workflow management: models, methods and systems* (paperback ed). Cambridge: MIT Press.
- 2 Basl, J., Tůma, M., & Glasl, V. (2002). *Modelování a optimalizace podnikových procesů: models, methods and systems* (paperback ed). Plzeň: Západočeská univerzita.
- 3 Buech, P., Kuppler, M. A kol. (2012). *Intelligent Guide To Enterprise Bpm: Remove Silos To Unleash Process Power*. Darmstadt: Software AG.
- 4 Carda, A., Kunstová, R., & Glasl, V. (2003). *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů* (2. rozš. a aktualiz. vyd). Praha: Grada.
- 5 Cienciala, J. (2011). *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing.
- 6 Grasseová, N. A kol. (2008). *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press.
- 7 Drahotovský, I., Řezníček, L. (2003). *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press.
- 8 Dvořáček, J. (2005). *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck.
- 9 Fiala, J.; Ministr, J. (2003) *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita.
- 10 Hammer, M., & Champy, J. (2000). *Reengineering the Corporation: a manifesto for Business Revolution*. HarperCollins.
- 11 Hromková, L.; Tučková, Z. (2008) *Reengineering podnikových procesů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
- 12 Jeston, J. & Nelis, J. (2008) *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- 13 Kaplan, R., Norton, D. *Balanced Scorecard* 1. vyd. Praha: Management press.
- 14 Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vydání. Praha: Managemetn Press.
- 15 Rolínek, L. A kol. (2008) *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

- 16 Roubal, P. (2010). *Informatika a výpočetní technika pro střední školy: [kompletní látka pro nižší a vyšší úroveň státní maturity]*. Brno: Computer Press.
- 17 Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.
- 18 Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing.
- 19 Smith, Ralph F. (2007). *Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,
- 20 Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.
- 21 Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání Praha: Grada Publishing.
- 22 Tichá, I. A Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Credit.
- 23 Trunček, J. (2004) *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck.
- 24 Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing
- 25 Vaněček, D. (2017). *Procesní řízení*. Přednáška předmětu Štíhlá výroba.
- 26 Vochozka, M., Mulač, P. A kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- 27 Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.
- 28 Wagnerová, E a Šebestová, J. (2007), *Podnikání v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- 29 Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 2. vydání. Germany: Springer.

7.2 Internetové zdroje

- 30 FRITSCH (2018) [online]. Dostupné: 6. prosince 2018, z: https://www.fritsch-group.com/fileadmin/user_upload/Produktdatenbl% C3% A4tter/Englisch/FRITSCH-Bakery-Equipment-MULTICUT_EN.pdf
- 31 Hřebíček, J., & Ráček, J. (2006). *Systémy integrovaného managementu* [online]. Dostupné: 23. červenec 2018, z: <https://is.muni.cz/el/1433/jaro2013/PA088/um/HrebicekSIM.pdf>

- 32 Levay, R. Ing. (2016) www.ikvalita.cz [online]. Dostupné 11. březem 2019, z <http://www.ikvalita.cz/download/kap2.pdf>
- 33 Ministerstvo financí České republiky (2019) [online]. Dostupné: 2. února 2019, z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2019-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2019.pdf

8 SEZNAM PODPŮRNÝCH MATERIÁLŮ

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze procesního řízení.....	9
Obrázek 2: Hierarchický rozklad procesů.....	18
Obrázek 3: Výkonnostní kritéria.....	22
Obrázek 4: Základní prvky vývojového diagramu	26
Obrázek 5: Výrobní linka Multicut.....	44
Obrázek 6: Výkres automatické linky Multicut.....	45

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu	14
Tabulka 2: Faktory výkonnosti	19
Tabulka 3: Charakteristika společnosti	29
Tabulka 4: Čas zpracování prázdných croissantů	37
Tabulka 5: Nabídka pro nákup vybrané výrobní linky	43
Tabulka 6: Čas zpracování s automatickou linkou Multicut.....	45
Tabulka 7: Metoda výnosnosti (rentability) investice.....	47
Tabulka 8: Doba splacení (návrátlosti) investice	48
Tabulka 9: Náklady na rekvalifikaci zaměstnanců	51

8.3 Seznam schémat

Schéma 1: Procesní model organizace.....	33
Schéma 2: Proces inovace ve výrobě.....	39
Schéma 3: Želví diagram činnosti logistika.....	41
Schéma 4: Proces v oblasti marketingu	50
Schéma 5: Proces rekvalifikace	52